



Tavoitteena parempi työyhteisö

Hennes & Mauritz, työhyvinvoinnin selvitys

Katja Korkala
Opinnäytetyö
Syyslukukausi 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Katja Korkala

Opinnäytetyön nimi: Tavoitteena parempi työyhteisö, Hennes & Mauritz, työhyvinvoinnin selvitys

Työn ohjaaja: Jari Fridman

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syyslukukausi 2011

Sivumäärä: 48+4

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Hennes & Mauritz, joista Kempeleen, Oulun ja Rovaniemen myymälöille tehtiin kysely työyhteisön hyvinvoinnin mittaamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa case-yrityksen henkilökunnan näkemyksiä työstään ja työhyvinvoinnistaan kyselylomakkeella. Tarkoituksena oli kerätä kehittämisajatuksia vastausten pohjalta työpaikan parantamiseksi.

Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Kuopion alueterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön Terveysjulkaisujen pohjalta muokattua kyselylomaketta. Kyselyyn vastasi 38 työntekijää. Vastausten perusteella osattiin kartoittaa henkilöstön hyvinvoinnin taso, joka oli tulosten perusteella hyvä. Vastausten pohjalta koottiin kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpidesuosituksia.

Selvityksen tuloksia voidaan käyttää työkaluna työpaikan kehittämisessä. Lisäksi samaa kyselylomaketta olisi mahdollisuus käyttää säännöllisesti tehtävässä työhyvinvointi seurannassa. Teoreettisena pohjana toimivat alan asiantuntijoiden teokset sekä liiketalouden koulutusohjelman oppimateriaalina käytetty aineisto.

Asiasanat: työhyvinvointi, työyhteisö, työmotivaatio, työilmapiiri, henkilöstöstrategia, palkitseminen, kehityskeskustelu, vuorovaikutus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Economics

Author: Katja Korkala

Title of thesis: Aiming a Better Workplace, Hennes & Mauritz, Report on Well-being at Work

Supervisor: Jari Fridman

Term and year when the thesis was submitted: autumn 2011

Number of pages: 48+4

ABSTRACT

The aim of the thesis was to survey staff views on the case company's work and well-being at work by a questionnaire. The purpose was to collect development ideas based on the responses to improve the workplace. The survey was conducted at the stores of Hennes & Mauritz in Kempele, Oulu and Rovaniemi.

The questionnaire is based on the form modified by the health publications of Kuopios Regional Health Department and Ministry of Social Affairs and Health. The survey was responded by 38 employees. The responses were examined to pinpoint the level of welfare on average, which proved to be good. In addition, on the basis of the responses development proposals and recommendations for further action were compiled.

The survey results can be used as a tool for job development. Moreover, the same questionnaire could be used regularly for following up well-being at work. The theoretical basis for the thesis consists of the publications by experts of the field as well as learning material in the degree programme of business economics.

Keywords: well-being, workplace, work motivation, work climate, human resources strategy, reward, personal development, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TERVE JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	6
3	TYÖHYVINVOINTI	7
4	IHMISEN JA TYÖN VÄLINEN SUHDE	8
5	HENKILÖSTÖ YRITYKSEN KILPAILUTEKIJÄNÄ	13
6	HENKILÖSTÖSTRATEGIA	17
7	VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ	24
8	KEHITYSKESKUSTELU	26
9	ASIAKASPALVELUTYÖN HAASTEET	28
10	CASE: HENNES & MAURITZ OYJ	29
11.	KEHITTÄMISPROSESSI	30
11.1	Toimeksianto	30
11.2	Tavoitteet ja kehittämistarpeet	30
11.3	Opinnäytetyön toteutustapa ja vaiheet	31
12.	KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSET	33
12.1	Taustamuuttuja	33
12.2	Työhyvinvointikysely	35
12.3	Johtopäätökset	41
13.	KEHITYSEHDOTUS	43
14.	YHTEENVETO	46
15.	LÄHTEET	47
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Valveillaoloajastamme vietämme työpaikalla keskimäärin seitsemästä kahdeksaan tuntia viitenä päivänä viikossa. Mikä saa meidät jaksamaan? Onko se pelkkä palkka? Onko se ehkä kunnianhimo vai pakko? Kuinka monella meistä työpaikka on unelmatyö? Koostuuko unelmatyöpaikka monesta eri osatekijästä työpaikalla? Ehkäpä on näin, koska työviihtyvyyteen vaikuttavat monet eri seikat työn sisällöstä työkavereihin.

Jokainen voi listata työpaikkansa hyvät sekä huonot puolet. Kompensoivatko hyvät puolet huonoja puolia, jotta työstä tulee siedettävämpää, vai onko asioille ehkä tehtävissä jotain?

Työskentely tänä päivänä on entistä hektisempää. Tuottavuuteen ja tehokkuuteen kiinnitetään melkein pä jokaisessa työpaikassa huomiota. Onko työntekijä tuottava? Miten hänestä saa tuottavan? Tähän kysymykseen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. On huomattu, että työntekijöiden tehokkuuteen voidaan vaikuttaa. Tyytyväinen työntekijä on tehokas ja tuottava. Mutta kuinka moni yritys oikeasti välittää työntekijän tyytyväisyydestä, vai onko ajatuksena vain kustannustehokkuus? Kysymystä ei kuitenkaan välttämättä kannata jäädä miettimään. Työntekijä voi olla kuitenkin yrityksen kilpailuvaltti.

Ihannetyöpaikka voi jokaisella olla erilainen, mutta peruspiirteet pysyvät varmasti samana. Jokainen toivoo työpaikkaa, joka on se ”oma juttu”, työnkuva on sellainen, mitä haluaa tehdä, ja siihen saa vaihtelua. Työilmapiiri on mukava. Työkavereiden kanssa tullaan hyvin juttuun, sekä mahdolliset ristiriidat saadaan helposti selvitettyä. Ihannetyöpaikassa asioihin voidaan vaikuttaa sekä etsitään kompromisseja vaikeuksia aiheuttaviin asioihin. Esimies näyttölee suurta roolia. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan esimiestyötä ja johtamista erikseen käsittele vaan tässä esimies toimii ryhmän jäsenenä.

Tässä opinnäytetyössä selvitän, millainen on hyvä ja toimiva työyhteisö, mistä osa-alueista se koostuu, mitä on tehtävissä työyhteisön parantamiseen ja henkilöstön jaksamiseen ja miten rakennetaan henkilöstö, jota voidaan pitää yrityksen voimavarana ja kilpailuvaltina.

2 TERVE JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Yrityksen johdolla ja esimiehillä on tulosvastuun lisäksi vastuu työhyvinvoinnista siten, että työnteke on mielekästä ja sujuvaa ja että työnteon puitteet ovat turvalliset sekä ylläpitävät terveyttä. Näitä asioita voidaan tarkastella työn tekemisen ja johtamisen näkökulmista.

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä

- työntekijä voi helposti muodostaa kuvan siitä, mitä työelämässä ja toimintaympäristössä on menossa
- jokainen tietää oman työnsä päämäärät
- työnsä voi tehdä tavalla, josta voi eettisesti ja ammatillisesti olla ylpeä
- on mahdollista tehdä ratkaisuja, jotka koskevat omien voimavarojensa käyttöä
- johtaminen ja esimiestyö ovat motivaatiota ja perustehtävää kannattelevaa.

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä johtajat ja esimiehet

- voivat ennakoida muutostarpeita sekä tunnistavat sekä hoitavat ongelmat
- pitävät silmällä perustehtävää ja työnteon sujumista
- toteuttavat uudelleen järjestelyt ja muutokset ihmisen mittakaavalla
- seuraavat muutosten etenemistä, arvioivat uudelleen järjestelyiden onnistumista ja korjaavat niitä tarvittaessa.

(Oksa & Uitti 2010, 256.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Mistä työhyvinvointi syntyy

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Se syntyy työstä, joka tuo työntekijälle lisäarvoa. Se syntyy hyvin tehdystä työstä ja toimivasta työyhteisöstä. Työhyvinvointi on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, jossa ovat osallisena jokainen organisaation taso ja jäsen. Se on jatkuvasti muuttuva ilmiö.

Puhuttaessa työhyvinvoinnin edistämisestä se merkitsee koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. Kaikki työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko yritykseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvointia koskevaa informaatiota saadaan esimerkiksi työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyistä, työterveyshuollon yrityskohtaisista tilastoinneista ja tapaturmatilastoista. Mittareita ovat

- sairauspoissaolot (päivää/hlö, prosentteina lakisääteisestä työajasta)
- lyhyet sairauspoissaolot (1 - 3 päivää kestävät)
- pitkät sairauspoissaolot (yli 9 päivää kestävät)
- tapaturmat
- vaihtuvuus
- työilmapiiiri- ja työtyytyväisyys ja muut kartoitusten tulokset
- työilmapiiiri
- työn kuormittavuus
- johtajuusarvioinnit
- koetut kehittämistarpeet.

Kaikkiin ei välttämättä ole löydettävissä numeraalista tietoa kuvaavia mittareita. Silloin käytetään laadullisia arvioita. Useimmat ilmapiirikyselyt sisältävätkin motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä. (Viitala 2009, 331–333.)

4 IHMISEN JA TYÖN VÄLINEN SUHDE

Työhön liittyy aina sekä tyydytystä tuottavia että myös vaikeita ja epämiellyttäviä asioita. On työhön liittyvää kiirettä ja painetta, jonka ihminen kokee hyväksi ja joka auttaa viihtymään ja pysymään motivoituneena työssä. Ihminen toisaalta pitää työstään, saa siitä tyydytystä ja sisältöä elämälleen, mutta toisaalta kokee sen rasittavana. Työ synnyttää ihmisessä hyvin vastakkaisia tunteita, sekä myönteisiä että kielteisiä. Se toisaalta imee puoleensa ja toisaalta työntää luotaan. (Kuvio 1) (Järvinen 2008, 19.)

IMUA AIHEUTTAVAT

- kiinnostavat tehtävät
- töiden sujuminen
- innostavat haasteet
- hyvät kehittymismahdollisuudet
- onnistumiset
- osaaminen ja hallinnan tunne
- hyvät aikaansaannokset ja tulokset
- vaihtelu
- kiitos ja hyvä palaute
- työn merkityksellisyys
- työhön liittyvät sosiaaliset suhteet

TYÖNTÖÄ AIHEUTTAVAT

- ikävät tehtävät
- työt eivät suju
- kyllästyttävät rutiinit
- huonot kehittymismahdollisuudet
- epäonnistumiset
- osaamattomuus ja hallitsemattomuus
- huonot aikaansaannokset ja tulokset
- toisto
- kiittämättömyys ja huono palaute
- työn merkityksettömyys
- työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet

KUVIO 1. Työn imu ja työntö

Työmotivaatio

Ihmisen tekemän työpanoksen suoritukseen liittyy aina motivaatio. Ilman motivaatiota ihminen saattaa suoriutua tehtävistään heikosti, vaikka hänen valmiutensa suoritukseen olisivat muuten hyvät. (Viitala & Jylhä 2004, 156.) Työmotivaation sisältöä koskevia teorioita on useita, ne perustuvat ihmisen tarpeisiin. Alla olevassa Fredrick Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijäkuviassa (Kuvio 2) on eritelty työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Hygieniatekijät ovat sellaisia, jotka vaikut-

tavat taustalla. Ne eivät juuri nosta työtyytyväisyyttä, mutta puutteet niissä lisäävät työtytymättömyyttä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkiikö ihminen työssään hyvään työsuoritukseen (Viitala 2002, 156).

Motivaatiotekijät:	Hygieniatekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentely olosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

KUVIO 2: Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959)

Ihmisen toimintaan työssä vaikuttaa se, mitä työstä ajatellaan, miten siihen asennoidutaan ja kuinka siihen motivoidutaan. Motivaatiolla onkin suuri vaikutus työhön sitoutumiseen ja energian suuntaamisen työtehtäviin. Motivaation lähteet ovat moninaiset, ja meitä motivoivat toisaalta työn sisällölliset tekijät. Mitä mielenkiintoisempina omia työtehtäviä pidämme, sitä tarmokkaammin jaksamme työhön panostaa. Toisille nämä sisällölliset tekijät ovat erityisen tärkeitä. Ne vaikuttavat työpaikan vaihtoon heti, jos työ alkaa vaikuttaa haasteettomalta ja yksitoikkoiselta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 173–174.)

Motivaatiota voidaan kuvata kolmella tyypillisellä osatekijällä, asian tärkeydellä itselle, onnistumisen todennäköisyydellä ja tekemisen ilolla. Tästä voidaan muodostaa alla oleva kaava. (Kuvio 3.)

Motivaatio = asian tärkeys itselle x onnistumisen todennäköisyys x tekemisen ilo

KUVIO 3. Motivaation koostuminen





Kuviossa *asian tärkeys itselle* ei yksin riitä motivaation ylläpitämiseen eikä sen herättämiseen. Vaikka asia olisikin tärkeä itselle, motivaatio voi lopahtaa, jos asiassa onnistuminen koetaan epä-

todennäköiseksi ja mahdottomaksi saavuttaa (*onnistumisen todennäköisyys*). Erilaiset tilannetekijät (*tekemisen ilo*) voivat vaikuttaa motivaatioon heikentävästi tai vahvistavasti. Esimerkiksi huono ilmapiiri vaikuttaa tekemisen iloon.

Motivaatio on myös tilannekohtaista, ja se voi olla hyvinkin muuttuvainen. Toisena päivänä motivaatio voi olla hukassa, toisena päivänä huipussaan. Positiivinen palaute vahvistaa motivaatiota. Toisinaan mikään työssä ei jaksa enää motivoida. Positiivinen palaute saattaa silloin tuntua merkitsemättömältä. (Kupias ym. 2011, 174–175.)

Työkyky

Alla olevassa taulukossa on kuvattu työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Sitä voidaan kuvata moniulotteisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat ihmisen sosiaaliset taidot, työelämävalmiudet, ammatilliset valmiudet sekä fyysinen ja psyykkinen toimintakyky. Näistä tekijöistä koostuu työntekijän kokonaistyökykyisyys. Nämä kaikki osatekijät vaikuttavat työstä suoriutumiseen, mutta siihen vaikuttavat myös itse työhön liittyvät tekijät. (Kuvio 4.)

TYÖNTEKIJÄ	KOKONAIS- TYÖKYKYISYYS 	TYÖPROSESSI JA TYÖ- OLOSUHTET	TYÖORGANISAATION TEHTÄVÄT JA TOIMIN- TAYMPÄRISTÖ
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky, kestävyys	TYÖSSÄ JAKSAMINEN 	Työn fyysinen ja psyykkinen, kuormittavuus, työympäristön resurssi- ja haattatekijät	Organisaation perustehtävät ja työympäristöt työntekijöiden kuormittumisen näkökulmasta
Ammatilliset valmiudet	TYÖN HALLINTA 	Ammatin ja työtehtävän vaatimukset, kvaifikaatiot	Organisaation tehtävät ja töiden organisointi työntekijöiden kuormittumisen, vaihtelevuuden ja kehittymismahdollisuuksien kannalta
Sosiaaliset taidot, yleiset työelämävalmiudet	OSALLISTUMINEN 	Sosiaalisen tuen saatavuus, sosiaalisten verkostojen käytettävyys	Organisaation arvot ja asenteet työyhteisön ilmapiiri, erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen

KUVIO 4. Moniulotteinen työkyky

Tarpeet

Vuodelta 1954 oleva Abraham Maslow`n tarvehierarkiapyramidi esittää erilaisia tarpeita, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Alimpana ovat ihmisen perustarpeet. Varsinaisesti työmotivaatioon vaikuttavat seikat, kuten sosiaaliset, pitämisen ja arvostuksen sekä itsensä kehittämisen tarpeet, ovat pyramidin ylimmillä portailla. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Maslow`n tarvehierarkia

Itsensä kehittämisen tarpeet

Työntekijän on tiedostettava koko ajan työn täsmällinen tavoite. Työssä pitää olla päämäärä. Yhteiseksi mielletty tavoite synnyttää työyhteisössä ja työntekijässä myös hyvän yhteishengen tavoitteen saavuttamiseksi. Kukaan ei sitoudu työhön, jolla ei ole merkitystä ja tavoitetta. Turhautumisen mahdollisuus kasvaa, jos työhön kohdistuu vähintäänkin kohtuullisia odotuksia, mutta itse työn tekeminen ei vaadi mitään. Tällöin työntekijä "alisuorittaa" ja liikkuu oman osaamisensa ala-asteikolla. Vastaavasti työntekijä turhautuu, jos työn tekemiseen hänen osaamisensa ei riitä. (Virtanen 2005, 65–67.)

Pitämisen ja arvostuksen tarpeet

Välittömän palautteen saaminen työtehtävistä on tärkeää. Se liittyy työn kokemiseen tärkeäksi. (Virtanen 2005, 66.)

Vaikka Maslow ei alun perin tarkoittanut malliaan työelämässä sovellettavaksi, on sillä huomattava vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Teoria edistää näkemystä, jonka mukaan työ on järjestettävä vastaamaan työntekijän tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83.)

Ihmisten etiikka ja arvot

Arvot tarkoittavat ihmisten toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvoperustan muotoutuminen on monisyistä. Siihen vaikuttavat sosiaalinen perimä, henkilökohtaiset kokemukset ja koulutustausta.

Etiikalla voidaan viitata normeihin, joita ihmiset noudattavat koettaessaan päättää oikean ja väärän, hyvän ja pahan väliltä (Virtanen 2005, 78–80). Työetiikka korostaa työn merkitystä arvojen tasolla (Viitala 2009, 89).

Suomalainen ihannetyöpaikka

Kansallisen työelämän kehittämisohjelman avulla Suomessa on 1990-luvulta lähtien pyritty kehittämään työelämän laatua. Sen yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että suomalaiset odottavat ihannetyöpaikaltaan seuraavaa:

- Työpaikalla vallitsee oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo.
- Palkitsemispolitiikka ja palkka ovat oikeudenmukaisia.
- Omalla työllä on selvä tarkoitus.
- Ihmiset tietävät tavoitteensa.
- Työpaikalla kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tavoitteisiin ja kehittämiseen.
- Ilmapiiri työpaikalla on avoin ja luottamuksellinen.
- Tietoa on riittävästi ja helposti saatavilla.
- Jokaisella on mahdollisuus tarpeellisiin työvälineisiin ja hyviin työolosuhteisiin.
- Yksityiselämä ja työ on mahdollista yhdistää. (Ojala 2000.)

5 HENKILÖSTÖ YRITYKSEN KILPAILUTEKIJÄNÄ

Yrityksen henkilöstöllä on erittäin ratkaiseva rooli yrityksen menestykselle. Yrityksessä työskentelevien ihmisten toiminnan ja ponnistelujen tuloksena syntyy menestystuotteita ja -strategioita, innovatiivisuutta, muutoskykyä ja oppimista.

Henkilöstö on yrityksen menestysentekijä ja sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen on syytä uhrata vähintäänkin saman verran huomiota ja voimavaroja kuin esimerkiksi markkinointiin ja tuotantoteknologiaan. (Viitala & Jylhä 2004, 153–154.)

Henkilöstöjohtamisen luonne on muuttunut vuosien saatossa. Muutoksen taustalla on nopeutuva kehitys tuotteiden ja palveluiden tarjonnassa ja kulutuskäyttäytymisessä. Asiakaslähtöisyys, joustavuus ja nopeus on voitu saavuttaa vain siirtämällä yrityksessä päätösvaltaa lähelle asiakasta eli sille työntekijätasolle, joka tuntee asiakkaan ja jossa tuotteet, palvelut ja toimitukset fyysisesti syntyvät. (Viitala & Jylhä, 2004, 154.)

Työterveyslaitoksen ja Excenta Oy:n tutkimuksen mukaan hyvinvoinnin kehittämiseen käytetään 2,1 miljardia euroa vuodessa. Ennen aikaisten eläköitymisten ja sairauspoissaolojen kustannukset ovat jopa hurjat 30 miljardia vuodessa. Siksi yritysten kannattaisi käyttää työntekijöiden hyvinvointiin enemmän rahaa. Panostus maksasi itsensä moninkertaisesti takaisin, aiheutta käsittelevän tutkimuksen tekijät sanovat. Tutkimuksesta palvelualoista oli mukana kauppa. Kaupanalan yrityksissä strategisen hyvinvoinnin tavoitteet oli määritelty harvemmin kuin kaikissa yrityksissä keskimäärin. Hyvinvointia kaupanalalla oli keskiarvoa vähemmän esillä yritysten toiminnan suunnittelussa. Myös rahaa käytetään kaupanalalla hyvinvointiin keskiarvoa vähemmän. (pam-lehti 2011.)

Työhyvinvointi ja tuottavuus

Erilaiset työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat yrityksessä aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. (Kuvio 6.) (Huuskonen 2011.)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapatumakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

KUVIO 6. Työhyvinvointi ja tuottavuus (Huuskonen 2011)

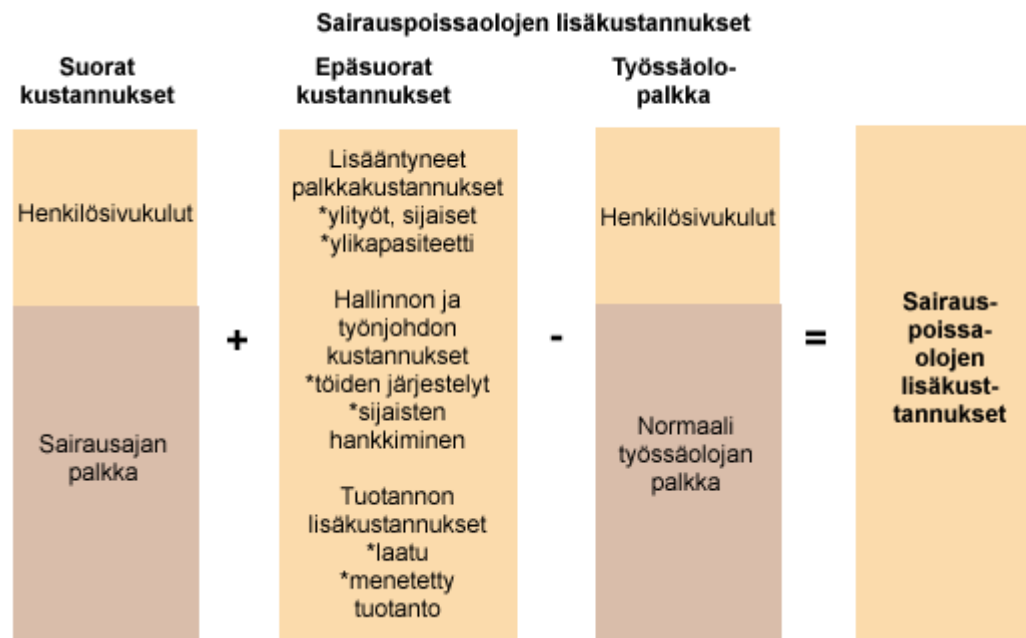
Sairauspoissaolokustannukset vähentävät tulosta

Sairauspoissaolot ovat yksi tärkeä mittari, kun arvioidaan henkilökunnan työkykyä ja hyvinvointia yrityksessä. Sairauspoissaolojen syitä on monenlaisia. Osaan voidaan vaikuttaa, osaan ei juurikaan, mutta tutkimusten mukaan monet tekijät lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Riskiä lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, työsuhteen epävarmuus ja organisaatiosupistukset. (Viitala 2009, 212–213.)

Suuri osa työntekijöistä ei ole poissa päivääkään sairauden takia, mutta toisen ääripään muodostavat 5 - 7 % työntekijöistä, joilla on suuri määrä poissaolopäiviä (Viitala 2009, 214).

Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin 5 % palkkakustannuksista. Se on merkittävä lisä yrityksen kokonaiskustannuksiin. Monen yrityksen kohdalla tulos voisi olla jopa kaksinkertainen, jos sairauspoissaolot pienenisivät puolella. Kalleimmiksi tulevat lyhyet, 1 - 3 päivän sairauspoissaolot. Jopa puolen ja vähintään kolmanneksen sairauspoissaoloista arvioidaan aiheutuvan organisaatiosta itsestään johtuvista syistä. Taustalla katsotaan olevan muun muassa huonoa tai olematonta johtamista, huonoa henkeä työryhmissä, kiusaamista, joustamattomia työaikoja sekä työkierrettä vähäisen työvoiman takia. (Työterveyslaitos/duunitalkoot 2011.) Alla olevassa kuviossa näkyy sairauspoissaolojen kustannusten muodostuminen. Työnantajalle aiheutuu sairauspoissaoloista merkittävä määrä suoria kustannuksia. Lisäksi niistä aiheutuu epäsuoria kustannuksia,

kuten mm. ylityöt, sijaisten palkkaaminen sekä henkistä rasittavuutta muille työntekijöille. (Kuvio 7.)

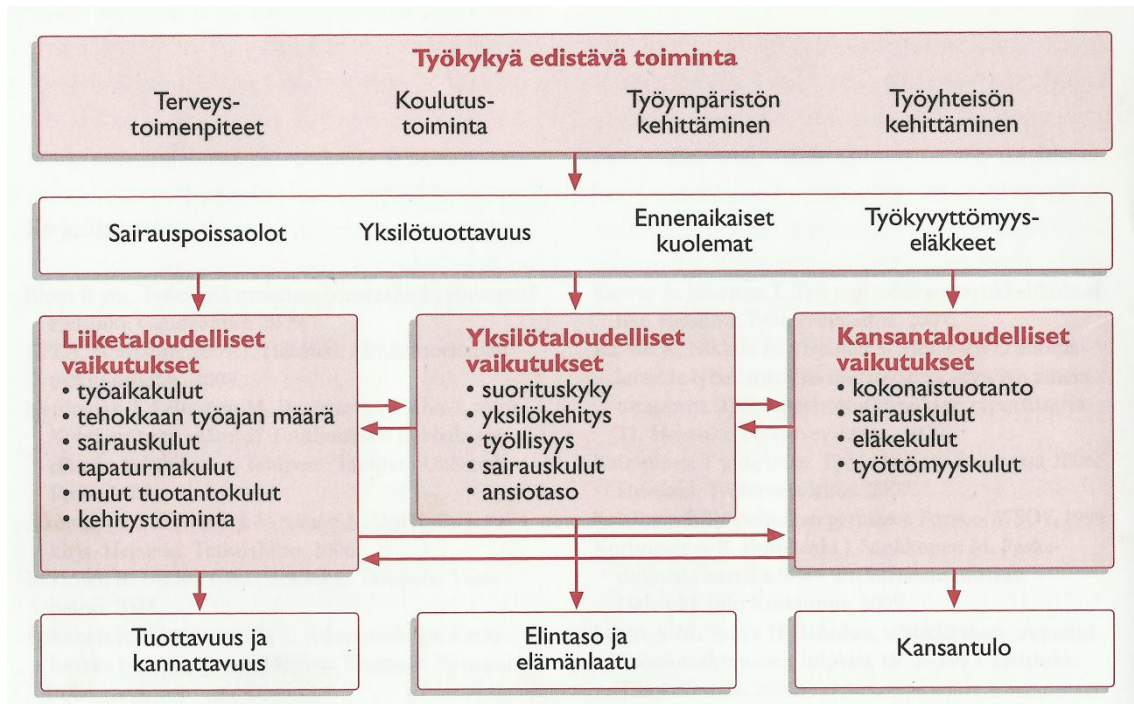


KUVIO 7. Sairaudesta aiheutuvien kustannusten muodostuminen (www.työsuojelu.fi tapaturma- ja sairaskustannukset)

Kansantaloudelliset vaikutukset

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtävien toimenpiteiden vaikutuksia voivat olla sairauspoissaolojen vähentyminen, yksilötuottavuuden parantuminen, ennenaikaisten kuolemien estyminen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentyminen. Näiden toimenpiteiden seurauksena syntyy liiketaloudellisia, yksilötaloudellisia ja kansantaloudellisia vaikutuksia.

Yhteiskunnan maksamat sairaus- ja eläkekulut vaikuttavat yksityishenkilöiden ansiotasoon ja yritysten maksamiin työaikakuluihin. Myös sairauspoissaolojen määrä vaikuttaa yritysten tehokkaan työajan määrään sekä myös yksityishenkilöiden ansiotasoon ja kansakunnan kokonaistuotannon määrään. (Ahonen 2010, 36.) (Kuvio 8.)

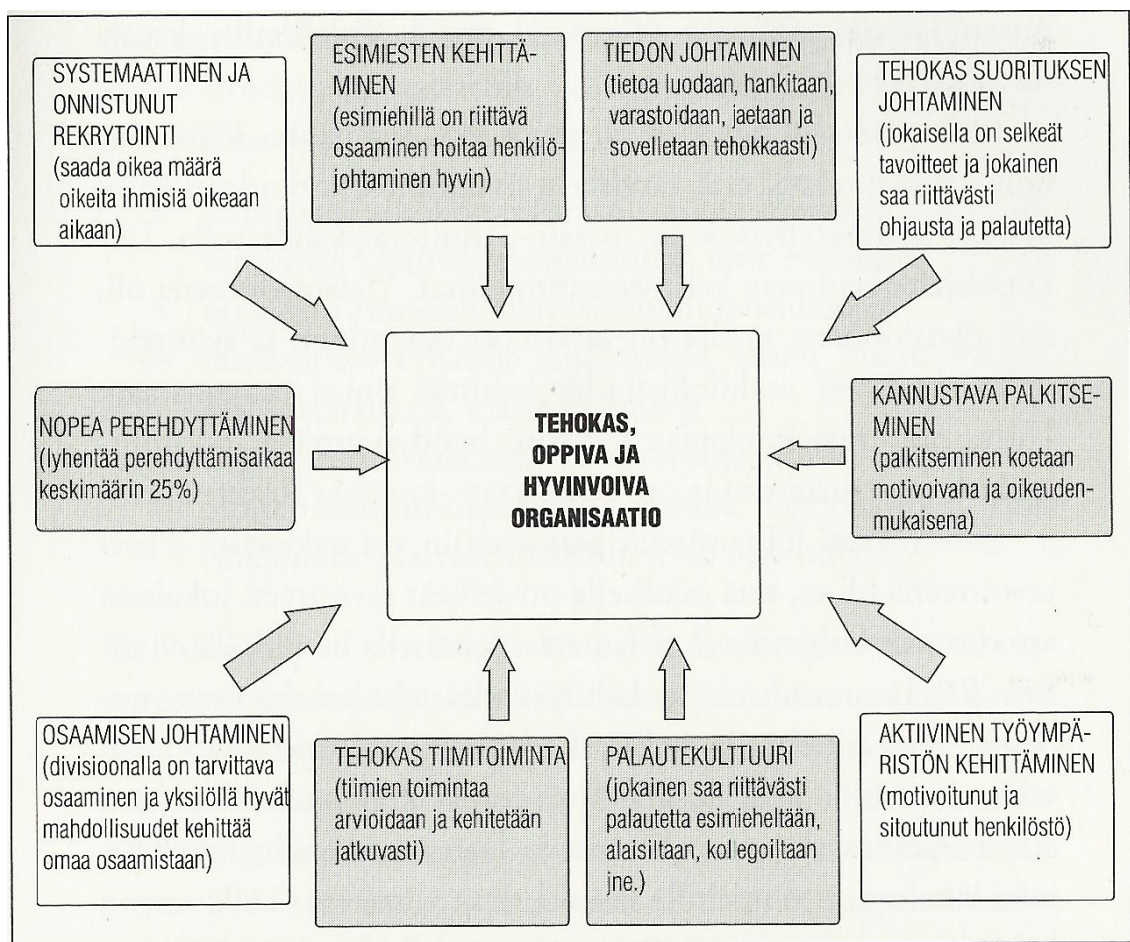


KUVIO 8. Työkyvyn edistämisen taloudelliset vaikutukset

Työkyvyttömyyseläkkeiden korvaussumma on vuosittain noin 2,3 miljardia euroa, mutta luku ei kuvaa sitä, mitä ennenaikaiset eläkkeet todellisuudessa maksavat. Esimerkiksi vuonna 2007 Suomessa siirtyi eläkkeelle 70094 henkilöä keskimäärin 57,4 vuoden iässä. Näin yhteiskunta menettää jokaisen kohdalla keskimäärin 7,6 vuoden työpanoksen, jos tavoitteena on työskentely 65 vuoden ikäiseksi. Jos työvuoden kansantaloudellisenä arvona pidetään keskimääräisiä työvoimakustannuksia, menetyksen arvoksi tulee 21 miljardia euroa. Jos taas työvuoden arvona pidetään bruttokansantuoteosuutta, kasvaa vuosittainen yhteiskunnan menetys melkein kaksinkertaiseksi. (Ahonen 2010, 38.)

6 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Henkilöstöstrategia on linjaus, jossa otetaan kantaa muun muassa siihen, kuinka yritys aikoo huolehtia siitä, että oikeanlainen joukko on toteuttamassa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset tarpeet sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä päätetään myös, millaisin keinoin ja millä aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala & Jylhä 2004, 154.)



KUVIO 9. Henkilöstöstrategian peruselementit (Sydänmaanlakka 2007, 245)

Kuviossa 9 on esitetty Nokia Fixed Accessin (FAS) henkilöstöstrategia. Tästä näkyy, kuinka moniulotteisesta asiasta henkilöstöstrategiassa on kyse.

Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöpolitiikan avulla määritetään käytännön toiminnan eli operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulut. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat mm. rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka ja palkitsemiskeinot. (Viitala 2009, 62.) Minkälaisia työntekijöitä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa (määrä, rakenne, koulutus, osaaminen). Kuinka henkilöstöä tuetaan, kohdellaan ja ohjataan johtamisen keinoin. (Viitala & Jylhä, 2004, 154–155.)

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista. Sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia, jotka osaavat asiansa, ovat motivoituneita ja voivat hyvin pystyäkseen antamaan hyvän työ- ja kehittämispanoksena yrityksen toimintaan. Suunnittelun avulla varmistetaan yrityksen mahdollisuuksia jatkuvaan kehitykseen ja uudistumiseen. Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan riittävästä työvoiman määrästä ja rakenteesta. Siinä ennakoitaan riittävää osaamista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstökustannusten sääteleminen sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan sekä johdetaan.

Henkilöstösuunnitelma voi sisältää muun muassa seuraavia osa-alueita:

- ennakoitu työvoiman hankintasuunnitelma
- osaamisen kehittämissuunnitelma
- sitouttamissuunnitelma
- palkitsemissuunnitelma
- hyvinvoinnin edistämissuunnitelma
- henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma.

Kakkien näiden suunnitelmien osalta vastataan kysymyksiin: Mitä tehdään yrityksen toiminnan ja menestymisen turvaamiseksi? Milloin tehdään? Mitä se maksaa? Kuka tekee? (Viitala 2009, 70, 75.)

Henkilöstön rekrytointi

Henkilöstön rekrytointi eli henkilöstöhankinta on yritykselle pitkävaikutteinen investointi. Pienemmissä yrityksissä tämän merkitys on kriittisempi kuin suuremmissa yrityksissä. Rekrytoinnin kustannukset ovat suurempia ulkopuolelta hankittaessa kuin sisältä rekrytoitaessa. Kustannuksia syntyy mm. prosessiin kuluva työpanoksesta, testaus- ja haastattelukustannuksista ja perehdyttämisestä jne. Kustannuksia syntyy myös uuden työntekijän tekemistä virheistä ja alkuvaiheen vajaatehoisesta työpanoksesta. Korkea työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa taloudellisia kustannuksia sekä myös laadun ja työyhteisön hengen kannalta heikentäviä haittoja. Valitettavasti nämä haitat heijastuvat yleensä asiakkaisiin saakka. (Viitala & Jylhä 2004, 183.) Kaikesta huolimatta henkilöstössä on ja kuulukin olla tervettä vaihtuvuutta. Vaihtuvuudella saadaan uutta verta. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä poistuu myös juuri sitä henkilöstöä, joka ei koe työtään omakseen tai ei onnistu työssään riittävän hyvin. (Viitala 2009, 90.)

Onnistunut henkilöstövalinta lisää organisaation kokonaisvaltaisia menestymisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Ammattitaitoinen, työtään ja itseään kehittävä työntekijä tuo tullessaan arvokkaan, luovan panoksen työyhteisön ja koko organisaation käyttöön. Esimerkiksi taitava asiakaspalvelija saa hankittua ja pidettyä suuren asiakasjoukon ja tämän mukana tulovirran yritykselle. Hyvä työntekijä on aina luomassa yritykseen tulovirtaa eikä pelkästään kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2004, 183.)

Hyvä työnantajakuva

Työpaikan houkuttelevuus ja työnantajakuva vaikuttavat siihen, millaisia ihmisiä sinne hakee töihin. Tavoitteena on saada työnhakijoiksi potentiaalisia työntekijöitä. Houkutteleva työyhteisö tarkoittaa sosiaalisesti vastuullista, tavoitteellista ja työstään innostunutta työpaikkaa. Ulospäin tämä näkyy eri sidosryhmille juuri työntekijöiden kautta. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa se, millaisia ihmisiä työpaikassa työskentelee, mitä he viestittävät ympäristöstään ja kuinka he voivat. Asiakaspalveluammatissa työskentelevä on suurennuslasin alla. Houkutteleva työyhteisö vetää puoleensa hyvällä maineella, hyvällä imagolla, uskottavuudella ja osaamisella myös uusia ja vanhoja asiakkaita. Houkuttelevan työyhteisön palveluihin ollaan myös tyytyväisiä. (Virtanen 2005, 12, 207, 211.)

Riittävää ja osaavaa henkilöstöä ei pidä pitää enää yrityksille itsestään selvyytensä. Tilastokeskuksen mukaan nopein poistuma työikäisistä on 2010-luvulla, jolloin vuosittainen poistuma on suurimmillaan lähes 30 000 henkilöä. Vuoteen 2030 mennessä työikäisen väestön määrän arvioidaan pienentyvän noin 400 000 henkilöllä. Jatkossa yritysten on keskityttävä nykyistä voimakkaammin hyvän työnantajakuvaan vahvistamiseen ja ennakoivan henkilöstöhankinnan kehittämiseen. (Viitala 2009, 10.)

Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen ylläpitäminen

Vain muutos on pysyvää. Tämä lause pitää tänä päivänä paikkaansa ehkä enemmän kuin koskaan. Siksi yrityksessä työskentelevät ovat jatkuvan suorituspaineen alla. Tämä edellyttää kaikilta sopeutumista ja uusiutumista. Ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta. Arviolta kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15 - 20 prosenttia, vähintäänkin 7 prosenttia. On kuitenkin tieto-taito, joka ei uusiudu, vaan joka kumuloituu organisaatioon ja ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena. (Kauhanen 1996, 141.)

Boston Consulting Groupin portfoliomallin avulla voidaan kartoittaa yrityksessä työskentelevien potentiaalisia voimavaroja.

Uudet toivot	Tähdet
Kysymysmerkit	Luotettavat puurtajat

KUVIO 10. Boston Consulting Groupin portfoliomalli

(Kuvio 10) *Uudet toivot* -ryhmä koostuu henkilöistä, joilla on kykyä ja kapasiteettia, mutta jotka eivät enää motivoitu nykyisistä tehtävistään. He ovat herkkiä lähtemään yrityksestä, ellei heille voida tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja uusiin tehtäviin.

Tähdet -ryhmä koostuu henkilöistä, jotka ovat osoittaneet selviävänsä hyvin nykyisistä tehtävistä ja omaavat potentiaalia myös haastavampiin tehtäviin.

Ryhmä *luotettavat puurtajat* koostuu työntekijöistä, jotka selviytyvät nykyisistä työtehtävistä hyvin, mutta eivät ole kiinnostuneita uusista työtehtävistä eivätkä lisähaasteista. Tämän ryhmän jäsenen työkyvystä tulee huolehtia osaamistasoa ylläpitävällä koulutuksella ja tukevalla ohjauksella. *Kysymysmerkit*-ryhmän jäsenet suoriutuvat työtehtävistään heikosti, eivätkä osoita kiinnostusta lisätä haasteita tai hakeutua uusiin tehtäviin. Heidän tilanteensa tulisi arvioida huolellisesti ja harkita sopivia toimintatapoja, jotta suoritustaso kasvaisi. Viimeisin vaihtoehto on harkita työsuhteen päättämistä. (Viitala 2009, 110–111.)

Henkilöstön sitouttaminen

Henkilön sitoutumisella tarkoitetaan psykologista suhdetta siihen työpaikkaan, jossa hän työskentelee. Henkilöstön sitoutumista pidetään yritykselle tärkeänä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan kehityksen ja uudistumisen kannalta.

Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvin suunniteltu henkilöstöpolitiikka, johon liittyy kilpailukykyinen palkkataso tai tätä nostattavat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen ja kiinnostava työ. (Viitala 2009, 88–90.)

Erilaiset palkitsemistavat

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat palkka sekä erilaiset kannustimet ja edut. Ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat sosiaalisiin tarpeisiin ja uraan liittyvät keinot. (Kauhanen 2004, 110.)

Jos esimerkiksi palkitsemisessa halutaan kannustaa suoritusten parantamiseen, työkokonaisuuk-sien tulee taata mahdollisuudet tavoitteiden asettamiseen, työn tulosten arviointiin ja mittaamiseen. Jos näissä onnistutaan, saadaan tulokseksi tavoitteisiin sitoutuminen, laadukasta toimintaa ja joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. Se näkyy myös työntekijöiden ponnisteluna ja motivaationa, yhteistyöhaluna ja – kyynä, osallistumisena ja organisaation jäsenyytenä. Arvioituna yrityksen toiminnan tasona se näkyy hyvänä tuottavuutena, korkeana laatuna ja luovuutena. (Viitala

2009, 27.) Onnistuneella palkitsemisella, oli se sitten taloudellista tai ei-taloudellista, saavutetaan parhaimmillaan kaikkia hyödyttäviä tuloksia.

Palkka

Palkka ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät toimivat motivaatiotekijöinä. Toisia ihmisiä palkka motivoi eri tavalla kuin toisia. Yhtä voi motivoida palkankorotus, toista arvostus ja kolmatta pysyvyyden tunne. Kuinka suuri merkitys palkalla on motivaatiotekijänä, riippuu mm. henkilöistä, sukupuolesta ja arvoista. Lisääkö raha sitten tyydytyväisyyttä? Kun perustarpeet tyydytetään, raha lisää tyydytyväisyyttä siirryttäessä mm. pienituloisten palkkaluokasta keskitasoon, mutta keskituloisten luokasta siirryttäessä suurituloisiin se ei enää lisää onnellisuutta. Voidaan sanoa, että tulotasolla ja onnellisuudella on positiivinen yhteys. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132,144.)

Taloudellisella palkitsemisella voidaan mm. houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, tuottaa kilpailuetua ja lisätä tuottavuutta. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää erilaisia tarpeita. Sillä on vaikutusta työntekijän arvostuksen tunteeseen, mutta sillä ei voi tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta (Kauhanen 2004, 110, 112). Palkalla on monenlaisia symbolisia merkityksiä: sen avulla ilmaistaan työtehtävien vastuuta, vaativuutta ja työntekijän suorituksen tasoa (Viitala & Jylhä 2004, 185).

Suomessa palkkaus noudattaa työehtosopimuksia. Työehtosopimukset määrittelevät palkan ja korvausten minimitason. Perinteinen palkkausjärjestelmä toimii heikosti, kun yrityksissä lisätään työntekijöiden haasteita ja valtuuksia. Monissa yrityksissä kehitetäänkin uusia palkkausjärjestelmiä, joiden tarkoitus on saada työntekijät ajattelemaan kollektiivisemmin ja tavoittelemaan pikemmin yrityksen etua kuin omaansa. (Viitala & Jylhä 2004, 185.) Tätä voidaan kutsua työntekijän sisäiseksi yrittäjyydeksi.

Kaupan alan palkkaus perustuu Palvelualojen ammattiliiton (pam) neuvottelemiin palkkoihin. Perusansiota lisäävät mm. ilta-, lauantai- ja sunnuntailisät. Työ kaupallisella alalla on pääasiassa vuorotyötä.

Muita palkkioita

Muita palkkioita ovat työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunne ja mahdollisuus kehittyä, kouluttautua ja vaikuttaa työn sisältöön sekä lisähaasteiden ja vastuun saaminen työssä. Arvostuksen tunne ja viestitetty kiitos tai muu palaute työstä koetaan ensiarvoisen tärkeäksi. Joillekin yritykseen tai tehtävään liittyvä status voi merkitä henkistä palkkiota. Näitä keinoja kutsutaan myös sosiaalisiksi palkkioksi. (Viitala 2009, 145.)

Palautteen annon merkitys

Palautteen anto on osa inhimillistä kanssakäymistä, jota kuka tahansa tarvitsee työpaikallaan. Palautteen annon merkitys kasvaa sen puuttuessa. Työntekijä voi kuvata turhautumistaan palautteen puutteessa sanomalla, ettei hän tiedä lainkaan, onko hän tarpeen työpaikalla. (Heiske 2001, 131.) Palaute tuottaa työntekijöille mielihyvää ja motivaatiota. Parhaimmillaan se saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. (Viitala 2009, 161.) Voidaankin päätellä, että sosiaalisella palkitsemisella on suurempi vaikutus työssä jaksamiseen kuin taloudellisella kannustamisella.

Oikealla tavalla annettu moite on melkein samaa kuin kiitos. Moite ja kiitos voivat molemmat kertoa, että työntekijästä on oltu kiinnostuneita. Jos arvosteltu työntekijä tuntee itsensä todella pidetyksi ja arvostetuksi työssään, kritiikki voi olla tiukkaakin. (Heiske 2001, 144.)

7 VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ

Työyhteisön viestintä koostuu monesta eri asiasta. Tavoitteena on kuitenkin yhteisen näkemyksen luominen organisaation perustehtävästä. Tämä syntyy onnistuneen vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä ja organisaatiolla on sisällään valtava määrä tietoa. Työyhteisön kannalta on tärkeää, että tämä tietopääoma saadaan yhteiseksi omaisuudeksi. Tämä mahdollistaa organisaation säilymistä kehittyvänä ja kilpailukykyisenä. (Kaivola & Launila 2007, 121.) Yhteiset pelisäännöt ja asioiden jakaminen ovat tärkeitä työkaluja toimivan työyhteisön rakentamisessa. Puhumattomuus on yksi pahimmista työyhteisöjä kalvavista epäkohdista. (Virtanen 2005, 209.)

Luottamus

Luottamisen edellytyksenä on avoimuus, joka edellyttää luottamusta. Lähtökohtana luottamukselle on positiivinen odotus toisesta ihmisestä. Sen puute näkyy työyhteisössä epäluuloisuutena ja jännittyneisyytenä. Valta-asemien korostaminen ja vuorovaikutus on eri toimijoiden välillä niukkaa. Virheitä tapahtuessa syyllisen etsiminen on tärkeämpää kuin virheen korjaaminen. Tässä tapauksessa oma etu ajaa yhteisen edun edelle. (Kaivola & Launila 2007, 98.)

Luottamusta synnyttää, kun ihmisten sanat ja teot vastaavat toisiaan. Suunnitelmista on pidettävä kiinni muutoksien tapahtuessa ja niistä on kerrottava heti muille. Luottamusta lisääviä viestejä ovat virheiden myöntäminen ja pyrkiminen yhteistyöhön. Luottamuksen peruskiviä ovat aitous ja rehellisyys. (Kaivola & Launila 2007, 99.) Luottamus syntyy kokemalla asioita yhdessä, jakamalla ajatuksia ja osaamista (Virtanen 2005, 210).

Asenne

Perusasenteemme vaikuttaa työhön suhtautumiseen ja kaikkeen, mikä liittyy työyhteisön vuorovaikutukseen. Avoin, uutta vastaanottava ja positiivinen asenne vaikuttaa kykyyn kasvaa ja kehittyä ihmisenä ja auttaa löytämään työstä uusia mahdollisuuksia. Työelämässä positiivinen asen-

noituminen ja ennakkoluuloton suhtautuminen kanssaihmiisiin luovat hyvän perustan hyvälle ja toimivalle yhteishengelle.

Harvoin voimme valita työkavereitamme, mutta työyhteisön toimivuuden ja työn sujumisen kannalta meidän on pakko tulla toimeen keskenämme. Pessimistisellä ja negatiivisella asenteella on työn iloa ja luovuutta tuhoava voima. Vähättelyllä luodaan riittämättömyyden tunnetta toisiin. On hyvä tutkailla omaa käyttäytymistä ja miettiä vaihtoehtoisia toimintatapoja aina välillä.

Positiivinen suhtautuminen ja kannustava asenne ovat innovatiivisen työyhteisön polttoainetta. (Kaivola & Launila 2007, 104.) Pienillä sanoilla ja teoilla on suuri merkitys.

Työyhteisön jäsenten olisi opittava puhumaan toisilleen. Mielipiteet sanotaan ääneen, ja opitaan kysymään toisten mielipiteitä tai opetellaan pyytämään neuvoa. (Kaivola, Launila 2007, 123.) Kuulostaa helpolta, toisaalta vaikealta. Jokainen työntekijä osallistuu päivittäin työpaikkansa ilmapiirin rakentamiseen joko nostamalla tai latistamalla sitä (Virtanen 2005, 209).

Edellä mainittu tapa vähentää vääriä tulkintoja, ja ryhmä oppii käsittelemään konflikteja ja ristiriitoja. Tiedonkulku paranee, ja hiljaista tietopääomaa siirtyy muille työntekijöille. Parantunut vuorovaikutus voi tuoda konkreettisia parannuksia. Esimerkiksi kokouskäytännöt voivat muuttua, ja yhteistyö yli ammattirajojen ja osastojen välillä tehostuu. Uusi keskustelukulttuuri lisää työhyvinvointia. (Kaivola & Launila 2007, 122.)

8 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä hyvin valmisteltua keskustelua ja säännöllistä yhteydenpitoa. Keskustelun tarkoitus on olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan muun muassa työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista, organisaation tehtävästä, organisaatiossa tehtävästä yhteistyöstä ja muista työtilannetta koskevista tärkeistä asioista. Yksinkertaisuudessaan kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän häiriintymätön tilaisuus keskustella nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta.

Työntekijälle kehityskeskustelu on tilaisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Työntekijä kokee tyydytystä kehityskeskustelusta, koska hän kokee itsensä tarpeelliseksi, kuuluvansa yhteisöön ja saavansa palautetta työpanoksestaan. Koko organisaatio kehittyy, kun työntekijä kehittyy ihmisenä ja ammatissaan.

Johdon näkökulmasta katsottuna se on tilaisuus ilmaista mitä, se toivoo ja edellyttää työntekijältään. Ensisijassa yritykselle kehityskeskustelu on keino pyrkiä tehokkuuteen, kehittää organisaatiota, seurata erilaisten työpanosten vaikutuksia ja varmistaa, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä. (Roth-Östberg & Rosendahl 2004, 94, 99.)



KUVIO 11. Kehityskeskustelun vaiheet

Kehityskeskustelut tulee suunnitella etukäteen (Kuvio 11) sekä niille tulee määrittää tavoitteet. Ne voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- arvioidaan saavutetut tulokset
- sovitaan tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle
- määritellään kehittämistarpeet ja tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
- pyritään kehittämään yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

9 ASIAKASPALVELUTYÖN HAASTEET

Kaupallinen ala on asiakaspalveluammattissa toimimista. Kohtaamme päivittäin kymmeniä, yleensä satoja ihmisiä. Yksityiselämässä voimme valita, miten toimimme haasteellisessa tilanteessa, mutta työssä meitä velvoittavat monet asiat. Vihamielisyyteen ei voi vastata välttelemällä eikä vihamielisyydellä, koska työhön palkattu työskentelee ensisijaisesti muiden ihmisten hyväksi.

Kiukkuisen ja vihamielisen asiakkaan kohdatessaan työntekijä joutuu ikävään välikäteen, kädet sidottuna toimimaan. Työntekijällä on oikeus puolustautua ja pitää tilanteen hallinta itsellään niin, ettei asiakas esimerkiksi kuvittele saavansa toimia miten tahansa. Kun asiakaspalveluammattissa pitää rajansa, tulisi kuitenkin säilyttää tietty myötämieli asiakasta kohtaan. Työntekijä ei voi heittäytyä ilmeettömäksi, sillä näin menettelemällä hän vain loukkaa asiakasta.

Omaan toimimiseen meillä on aina tarjota jokin järkevä syy: olemme esim. väsyneitä ja kiireisiä. Pitää kuitenkin muistaa, että toisten ihmisten käytökseen on myös syynsä, vaikka se ei meille aina ole nähtävissä. Aina kannattaa yrittää ymmärtää, että asiakkaan kiukku ei myöskään aina ole tarkoitettu työntekijälle, vaikka työntekijä sen saakin kuulla. Ehkä kiukku vain ilmaisee hänen omaa stressiään tai ahdistustaan.

Asiakaspalveluammattissa toimimisen vastuuta voisi kuvailla aikuisen vastuuksi. Sitä voitaisiin kuvailla kyvyksi katsoa asioita eri puolilta, säilyttää työkeskeisyys ja inhimillisuus. Konfliktitilanteessa on pyrittävä erottamaan tosiseikat, eri osapuolten näkökannat ja olettamukset toisistaan. (Heiske 2001, 45–48.)

Miten sitten muuttaa negatiiviset kokemukset positiivisiksi? Päivittäisistä asiakaskontakteista negatiivisia on vain murto-osa. Tämä tulisi jokaisen alalla työskentelevän muistaa. Onnistumisen tunteet vaikeasta asiakastilanteesta on hyvä antaa itselle voitoksi, eikä epäonnistumisia tulisi painaa liian tarkoin mieliin. Arvosta jokaista asiakasta ja iloitse jokaisesta onnistuneesta asiakas-kohtaamisesta. Suurin syy asiakaspalveluammattissa toimimiselle on kuitenkin asiakkaat ja heidän hyväkseen työskentely.

10 CASE: HENNES & MAURITZ OYJ

Yritys Hennes & Mauritz, eli myös H&M-nimellä tunnettu yritys, on perustettu 1947 Ruotsissa. Se toimii kaikkiaan 41 maassa, myymälöitä on noin 2200, ja se työllistää 87000 työntekijää. Kaikki työskentelevät saman filosofian alla: myydä muotia ja laatua parhaaseen hintaan.

Suomen ensimmäinen myymälä on avattu 1997. Myymälöitä on ympäri Suomea, pohjoisin sijaitsee Rovaniemellä, ja se on yksi mukana kyselyssä olleista myymälöistä. Suomessa myymälöitä on yhteensä 43 (31.5.2011).

Kohdemyymälät olivat Kempeleen, Oulun ja Rovaniemen myymälät. Työntekijöitä yrityksissä on yhteensä noin 70. Heihin kuuluvat myymäläpäälliköt, osastopäälliköt, visualistit, vakituiset, määräaikaiset sekä tarvittaessa töihin kutsuttavat. Henkilöstömäärä voi vaihdella kovastikin sesonkien mukaan. Kempeleessä, Zeppeliinin kauppakeskuksessa toimiva H&M, on avattu vuonna 2009. Rovaniemen myymälä on avattu vuonna 2010 ja Oulun myymälä vuonna 2004. Kaikkia myymälöitä yhdistävät samat toimintatavat ja yrityksen arvot. Oulun myymälä kuuluu luonnollisesti kaupunkimyymälänä hieman erilaiseen kulttuuriin, johon kuuluu suuri määrä tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä sekä osastokohtaisesti toimiminen käytännön syistä. Rovaniemi ja Kempele ovat henkilöstömäärältään samankokoisia. Kaikki myymälät edustavat kuitenkin pohjoista Suomea, perustuen siihen, että se mikä toimii täällä, ei toimi välttämättä jossain muualla Suomessa.

11. KEHITTÄMISPROSESSI

11.1 Toimeksianto

Opinnäytetyön aihe lähti tekijän tarpeesta löytää itselle mielenkiintoinen tutkittava aihe. Työskentelen Hennes & Mauritzilla, joten oli luontevaa lähteä etsimään aihetta työpaikasta. Työhyvinvointi on monisyinen aihe, jota voi lähteä kartoittamaan monesta eri näkökulmasta. H&M:lle ei ole tehty työhyvinvoinnista selvitystä, joten katsoin, että tarvetta löytyy.

11.2 Tavoitteet ja kehittämistarpeet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön näkemyksiä omasta työstään ja hyvinvoinnistaan työpaikalla. Jos ongelmakohtia löytyy, mitkä ovat syyt niiden syntyyn ja kuinka työpaikkaa voidaan kehittää työympäristönä. Tuskin mikään työpaikka on niin hyvä ja valmis paketti, ettei sieltä kehittämistä löytyisi. Seuraavia tavoitteita ja kehittämistarpeita kirjattiin ylös ennen kyselylomakkeiden analysointia:

- *Henkilökunnan vaihtuvuuden vähentäminen*
Henkilökunnan vaihtuvuus on ollut suurta, mikä aiheuttaa mm. yritykselle kustannuksia, henkilökunnalle sekä johdolle henkistä rasittavuutta sekä työvuorojen elämistä.
- *Kannattavuuden tehostaminen ja säästöt*
Kustannustehokkuus on tämän päivän sana. Myös tässä organisaatiossa on tarvetta toimia kustannustehokkaasti ja hakea säästöä.
- *Parempi ilmapiiri*
Ilmapiirissä on aina kehitettävää. Kohdellaanko työntekijöitä tasa-arvoisesti?
- *Onnistunut rekrytointi*
Tähän kehittämiskohteeseen liittyy henkilökunnan vaihtuvuuden vähentäminen. Onnistuneella rekrytoinnilla tehdään säästöä. Se on tulevaisuuden investointi yritykselle, jota ei voi painottaa liikaa. Tällä on myös suuri merkitys muun henkilökunnan hyvinvoinnille sekä ilmapiirille.
- *Palkitseminen, kannustaminen ja sitouttaminen*
Mitkä ovat työntekijöiden mielipiteet siitä, kuinka heitä kohdellaan? Saavatko he palautetta, kiitosta ja rakentavaa kritiikkiä toisiltaan ja esimieheltään oikein? Ovatko he sitoutuneita?

ta työpaikkaansa, jos eivät, miksi eivät? Koetaanko kehityskeskustelut onnistuneiksi, ja kuinka niistä saataisiin vielä parempia?

- *Suorat kanavat ja avoin mieli*

Yrityksessä on lanseerattu vuonna 2010 uudet arvot. Näistä arvoista yksi on *suorat kanavat ja avoin mieli*. Mitä tämä työntekijöiden mielestä tarkoittaa? Toteutuuko se käytännössä?

Näihin tavoitteisiin ja kehittämistarpeisiin etsittiin vastauksia ja selvitettiin mahdollisiin ongelmiin syyt sekä laadittiin kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olenkin juuri näitä asioita käsitellyt. Tavoitteena on tuottaa faktaa ja tietoa johdolle, mutta myös muulle henkilöstölle, onhan kyseessä yhteinen asia. Faktojen pohjalta on hyvä tehdä johtopäätöksiä ja miettiä asioita myös eri näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa koko henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja erilaisten parannusideoiden kerääminen. Nämä tutkimustulokset toimivat työkaluna, vaikka varsinaisia ongelmakohtia sieltä ei tulisikaan esille. Jos vastauksia tulkitaan pelkästään numeraalisesti, tulokset voivat olla harhaanjohtavia, koska perusjoukko on niin pieni, alle 100.

11.3 Opinnäytetyön toteutustapa ja vaiheet

Opinnäytetyön tutkimusosa suoritettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimustavalla. Kyseessä oli selvitys, koska tutkittavan perusjoukon määrä oli alle 100. Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena. Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Kuopion alueterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön Työterveysjulkaisujen 45 pohjalta olevaa aineistoa. Kyselylomake muokattiin omia tarpeita vastaavaksi, koska kaikki valmiissa pohjassa olevat kysymykset eivät olleet tätä työympäristöä koskettavia seikkoja. Haluttiin myös saada lomake, joka on nopea täyttää, helposti ymmärrettävä ja tarkoitustaan tehokkaasti vastaava.

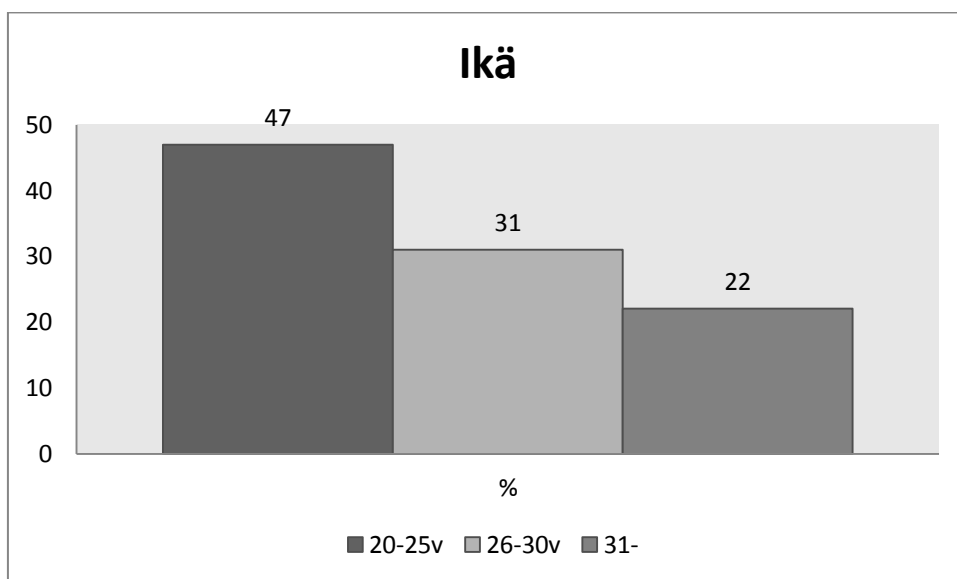
Kyselylomakkeet toimitettiin myymälöihin, joissa jokaisella oli rauhassa aikaa vastata kysymyksiin viikon ajan. Suosituksena oli, että täytetyt lomakkeet jokainen vastaaja laittaisi suljetussa kuoressa vastauslaatikkoon. Jotta anonymiys säilyisi eikä vastausten pohjalta voitaisi ketään vastaajaa yhdistää mihinkään myymälään eikä henkilöön.

Lomakkeiden palautuksen jälkeen tulokset analysoitiin ja näiden pohjalta tehtiin kehitysehdotukset. Myymälöille toimitettiin opinnäytetyö, jossa oli mukana tulosten analysointi. Toivomuksena oli, että myymälät kävisivät yhdessä läpi tulokset ja kehitysehdotukset. Tietoa voisi hyödyntää palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Mahdolliset toimenpiteet ja pitemmän tähtäimen suunnitelmien toteutuminen olivat myös myymälöiden omalla vastuulla. Samaa lomakepohjaa olisi mahdollisuus käyttää myös jatkossa. Ilmapiiiri- ja hyvinvointikysely olisikin hyvä uusia parin vuoden välein.

12. KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSET

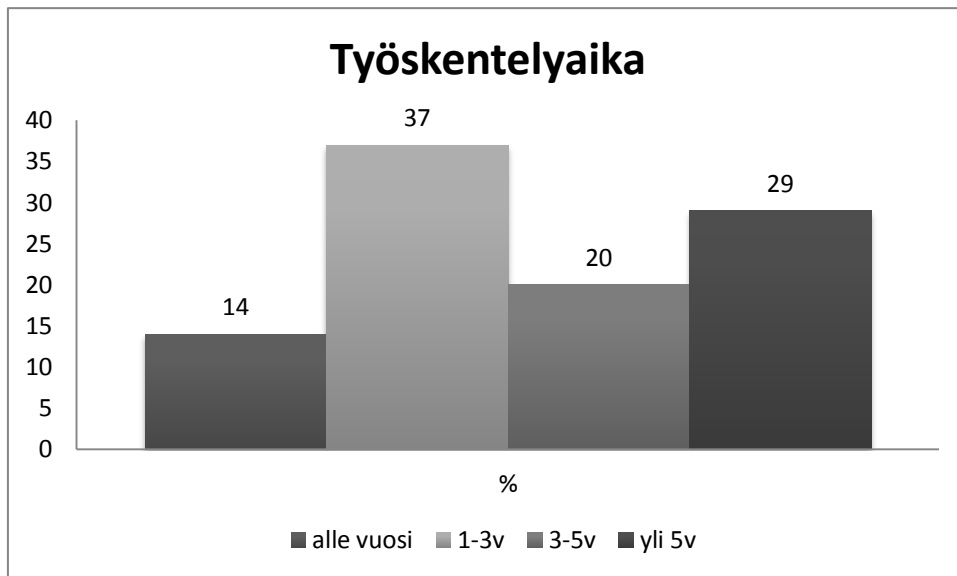
12.1 Taustamuuttuja

Yrityksessä työskentelevien ikäjakauma oli seuraavanlainen: 20–25-vuotiaita 47 %, 26–30-vuotiaita 31 % ja yli 31-vuotiaita 22 %. (n=38) Melkein puolet työntekijöistä koostui siis nuorista 20–25-vuotiaista, alle 20-vuotiaita ei yrityksessä kyselyn aikaan työskennellyt. Tästä nähdään, että työntekijöiden ikärakenne on todella nuorta. (Kaavio 1.)



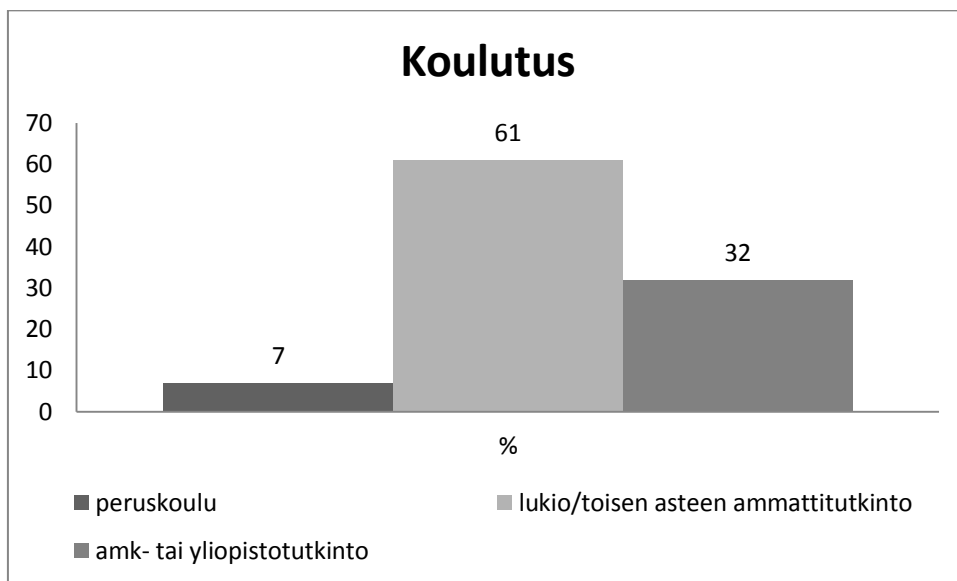
KAAVIO 1. Ikä

Alle vuoden työskennelleiden osuus oli 14 %. Suurin joukko oli 1 - 3 vuotta työskennelleet, joita oli 37 %, 3 – 5 vuotta työskennelleiden osuus oli 20 % ja yli 5 vuotta työskennelleet olivat toiseksi suurin ryhmä, 29 %. (Kaavio 2.)



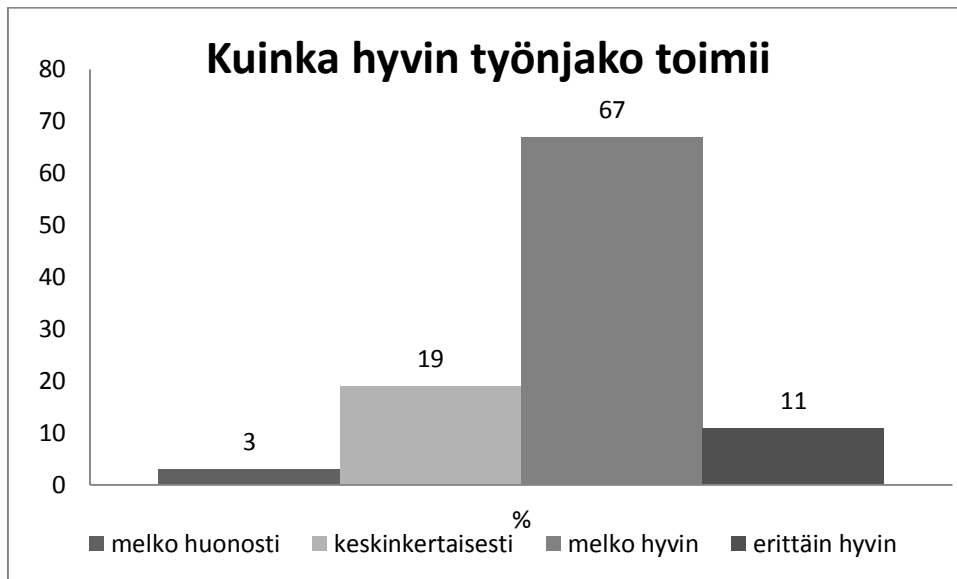
KAAVIO 2. Työssä oloaika

Myymälöissä työskentelevien koulutustaso oli valtaosin painottunut lukion ja toisen asteen ammatillisen koulutuksen saaneisiin. Heitä oli 61 % kaikista vastanneista, peruskoulupohjaisia oli 7 % ja ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneita oli 32 %. (Kaavio 3.)



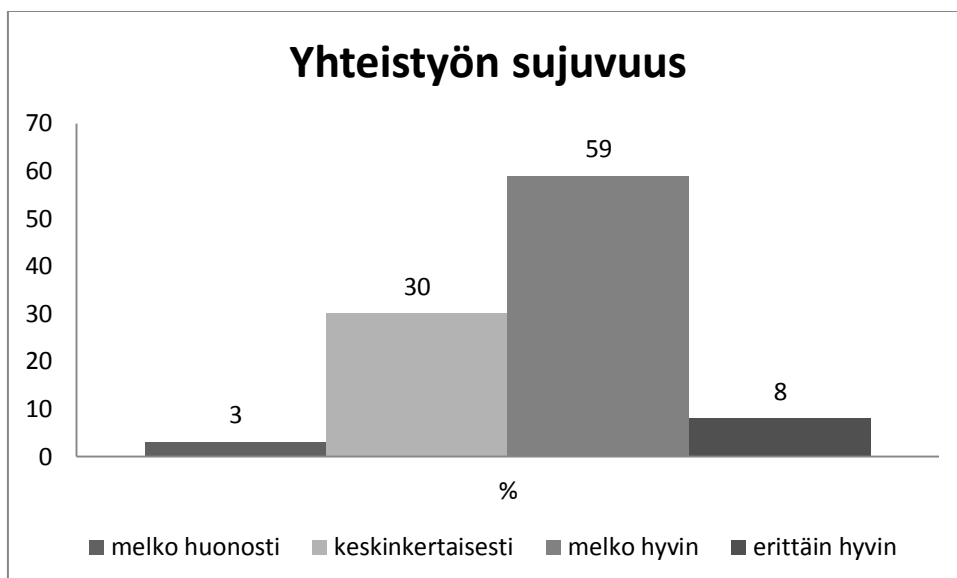
KAAVIO 3. Koulutus

12.2 Työhyvinvointikysely



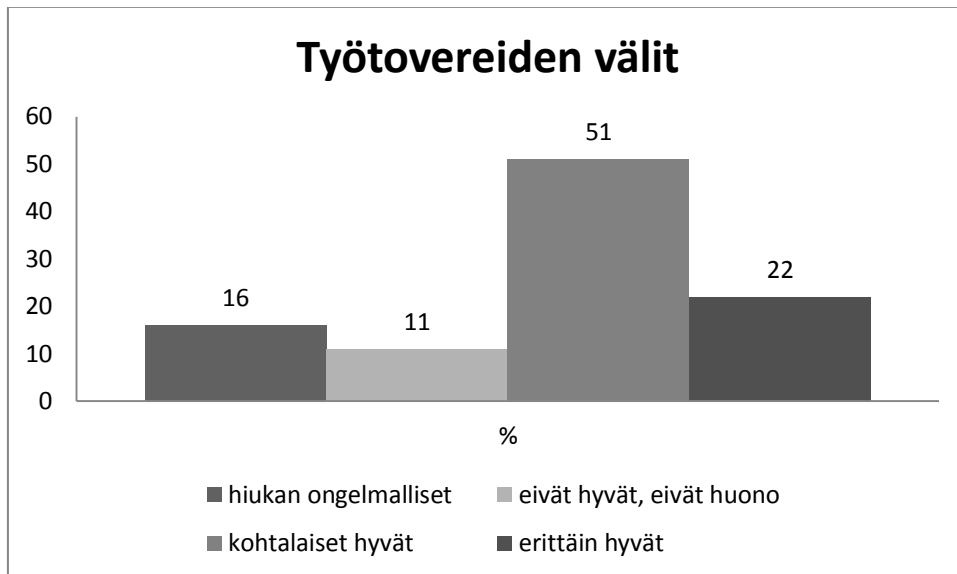
KAAVIO 4. Kuinka hyvin työyksikkösi työnjako toimii?

67 % vastanneista arvioi työnjaon toimivan melko hyvin. Erittäin hyvin arvioi 11 %, keskinkertaisesti 19 % ja melko huonosti arvio 3 %. Erittäin huonosti työnjako ei jakaantunut yhdenkään vastanneen mielestä (n=38). (Kaavio 4.)



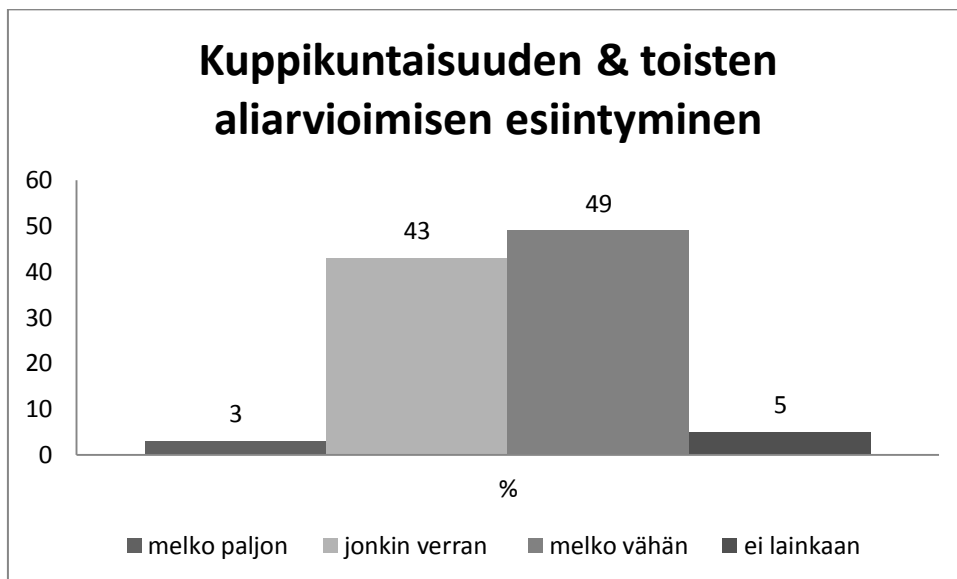
KAAVIO 5. Miten yhteistyö mielestäsi sujuu työyhteisössäsi?

Yhteistyö sujuu työyhteisössä 59 % mielestä melko hyvin. Erittäin hyvin vastanneita oli 8 %, keskinkertaisesti 30 % ja melko huonosti 3 %. 0% vastasi erittäin huonosti (n=38). (Kaavio 5.)



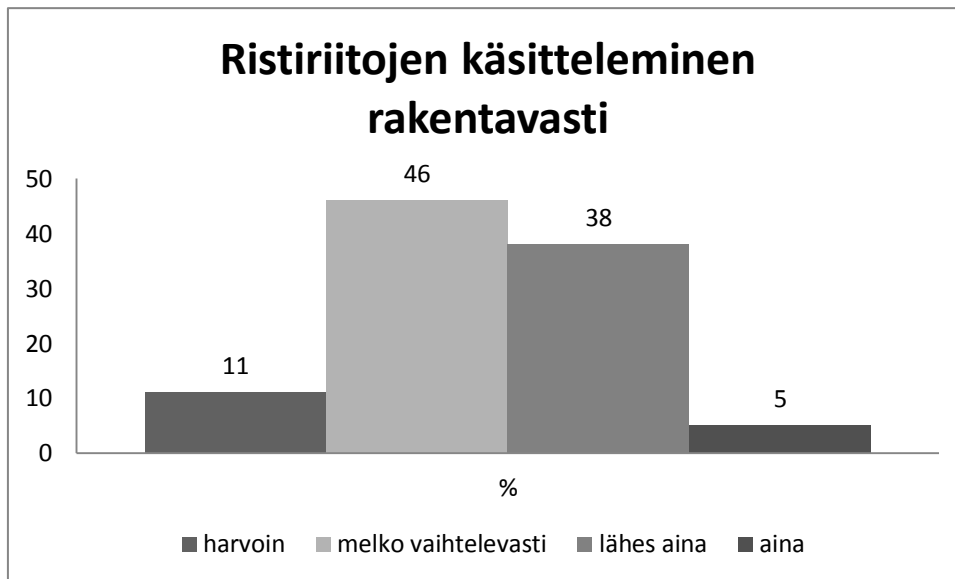
KAAVIO 6. Millaiset ovat työtovereiden välit työyhteisössäsi?

Työtovereiden välit arvioitiin 51 %:sti kohtalaisen hyväksi. Erittäin hyvät välit olivat 22 %:n mielestä, kohtalaisen hyvät välit 11 %:n mielestä ja 16 % vastanneista arvioi välien olevan hiukan ongelmalliset (n=38). Huonosti vastanneita ei ollut. (Kaavio 6.)



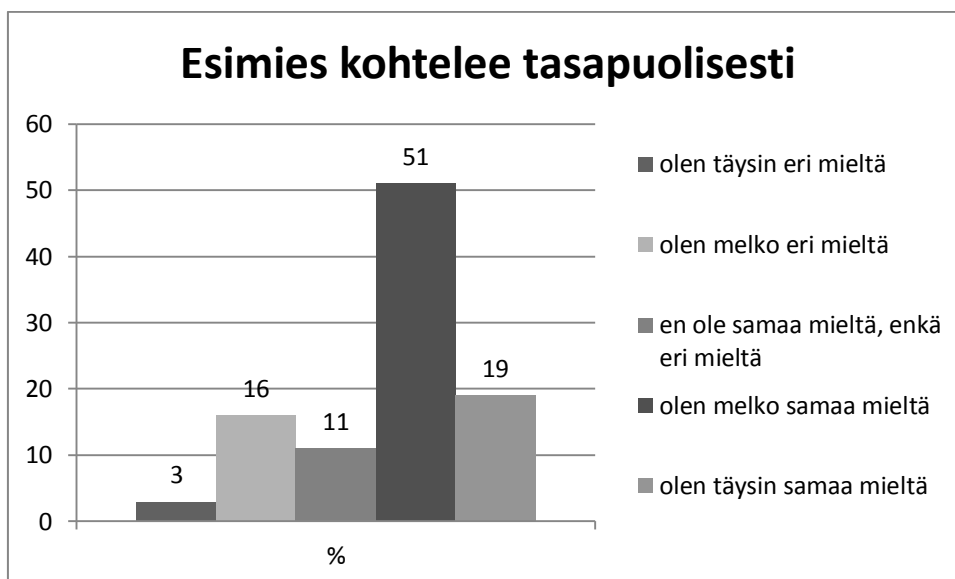
KAAVIO 7. Esiintyykö työyhteisössäsi kuppikuntaisuutta tai toisten aliarvioimista?

Kuppikuntaisuuden tai muiden aliarvioimista arvioitiin seuraavasti: erittäin paljon 0 %, melko paljon 3 %, jonkin verran 43 %, melko vähän 49 % ja ei lainkaan 5 % (n=38). (Kaavio 7.)



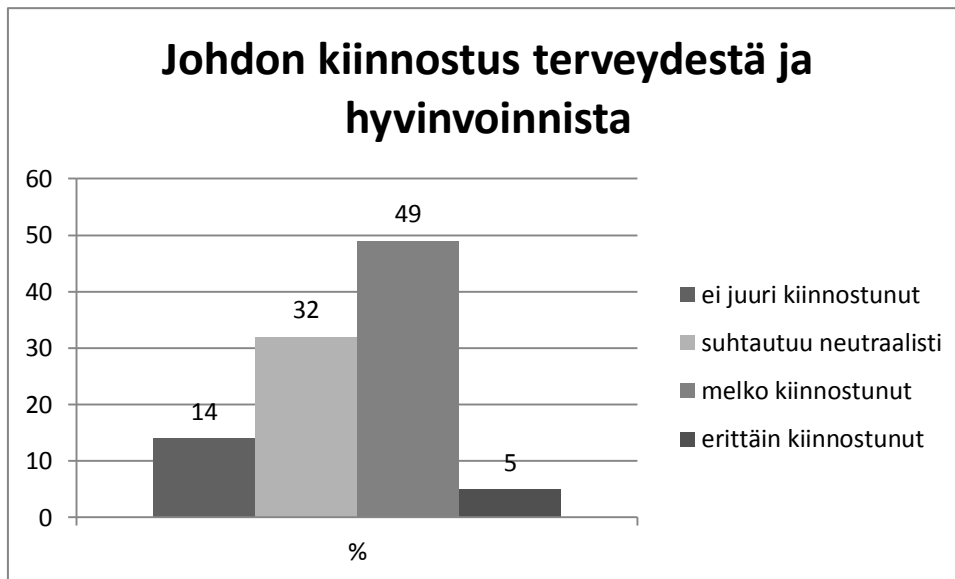
KAAVIO 8. Kyetäänkö ristiriidat käsittelemään rakentavasti?

Ristiriidat kyettiin käsittelemään rakentavasti *aina* 5 %:n mielestä, *lähes aina* 38 %:n, *melko vaihtelevasti* 46 %:n, *harvoin* 11 %:n ja *ei juuri koskaan* 0 %:n mielestä (n=38). (Kaavio 8.)



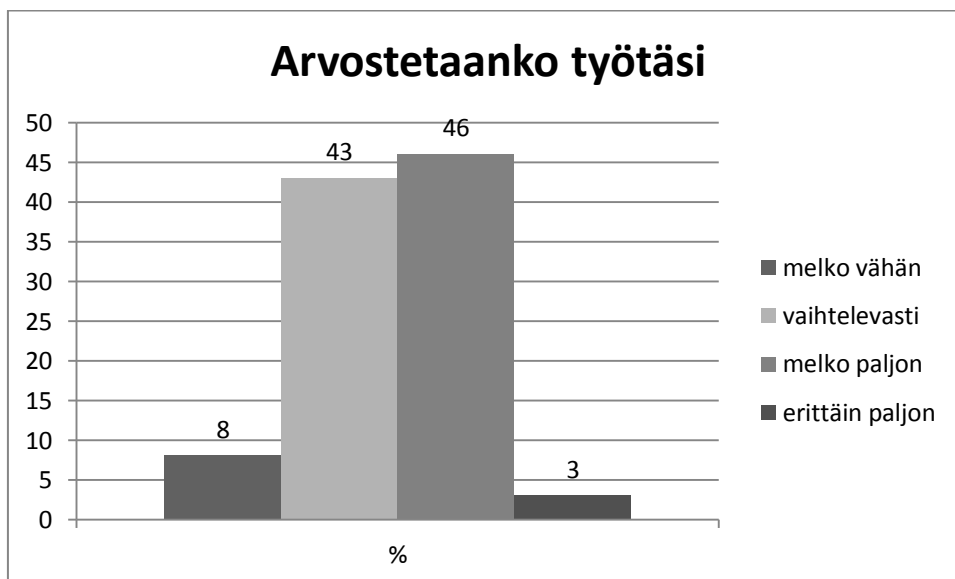
KAAVIO 9. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti?

Esimiehen alaisten kohtelun tasapuolisuudesta arvioitiin seuraavasti: 3 % oli *täysin eri mieltä*, 16 % *melko eri mieltä*, 11 % *ei samaa, eikä eri mieltä*, 51 % *melko samaa mieltä* ja 19 % oli *täysin samaa mieltä* (n=38). (Kaavio 9.)



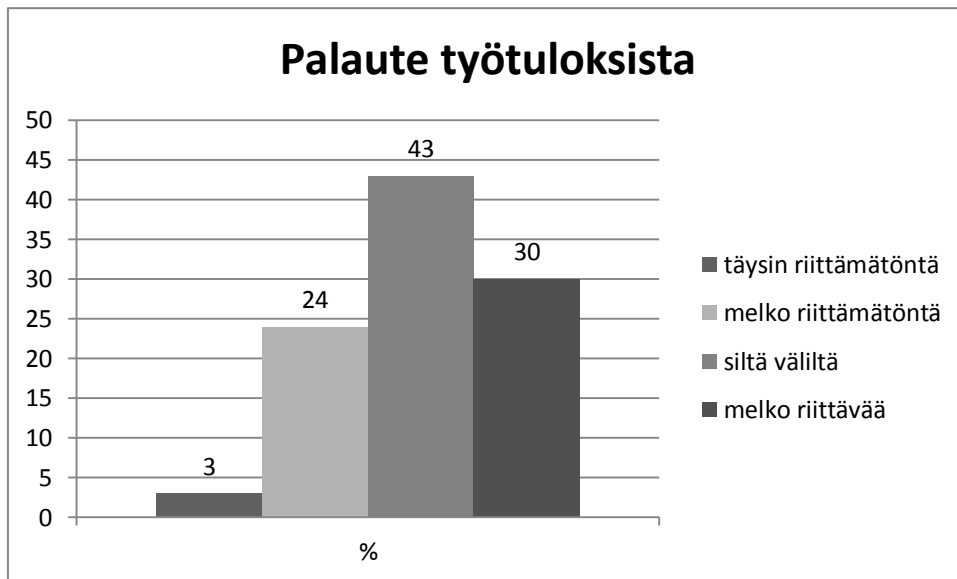
KAAVIO 10. Kuinka kiinnostunut johto tms. on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?

Johdon kiinnostusta henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista arvioitiin seuraavasti: *ei lainkaan kiinnostunut* 0 %, *ei juuri kiinnostunut* 14 %, *suhtautuu neutraalisti* 32 %, *melko kiinnostunut* 49 % ja *erittäin kiinnostunut* 5 % (n=38) (Kaavio 10.)



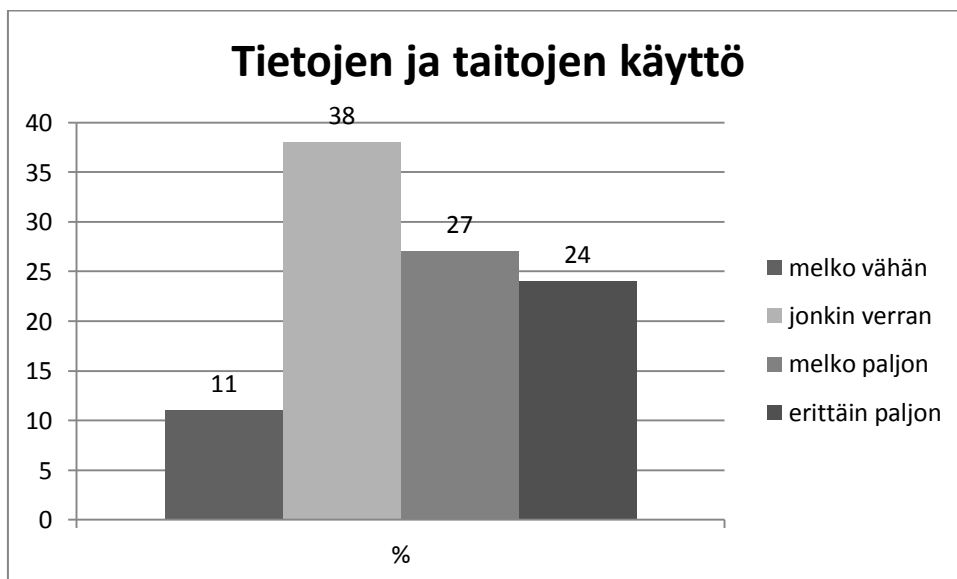
KAAVIO 11. Arvostetaanko työtäsi työyhteisössäsi?

Työn arvostusta työyhteisössä arvioitiin seuraavasti: 0 % *ei lainkaan arvosteta*, 8 % *melko vähän*, 43 % *vaihtelevasti*, 46 % *melko paljon*, 3 % *erittäin paljon* (n=38) (Kaavio 11.)



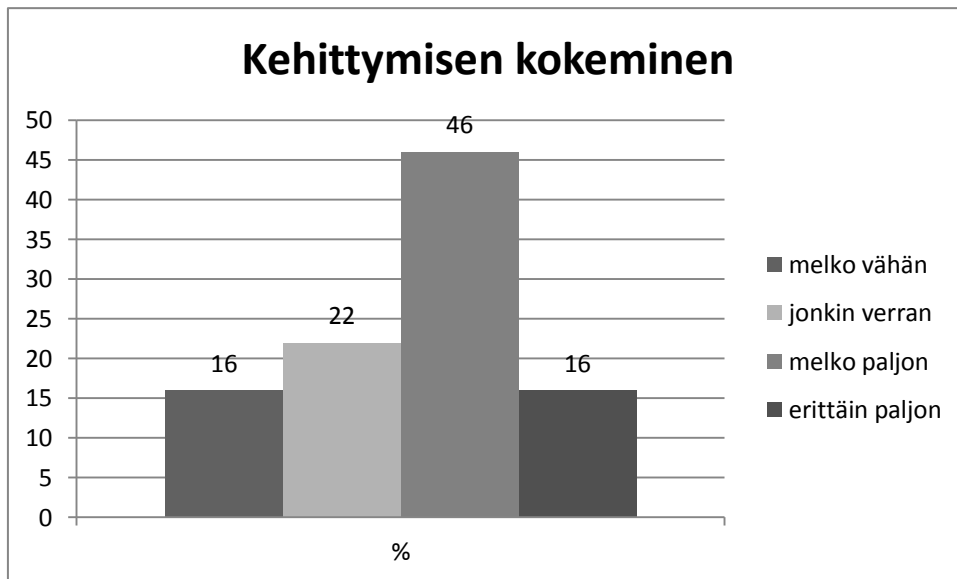
KAAVIO 12. Miten riittävää on työtuloksistasi sama palaute?

Kun arvioitiin miten riittäväksi arvioit työstä saamasi palautteen saatiin vastaukseksi seuraavaa: 3 % täysin riittämätöntä, 24 % melko riittämätöntä, 43 % siltä väliltä, 30 % melko riittävää, 0 % täysin riittävää (n=38) (Kaavio 12.)



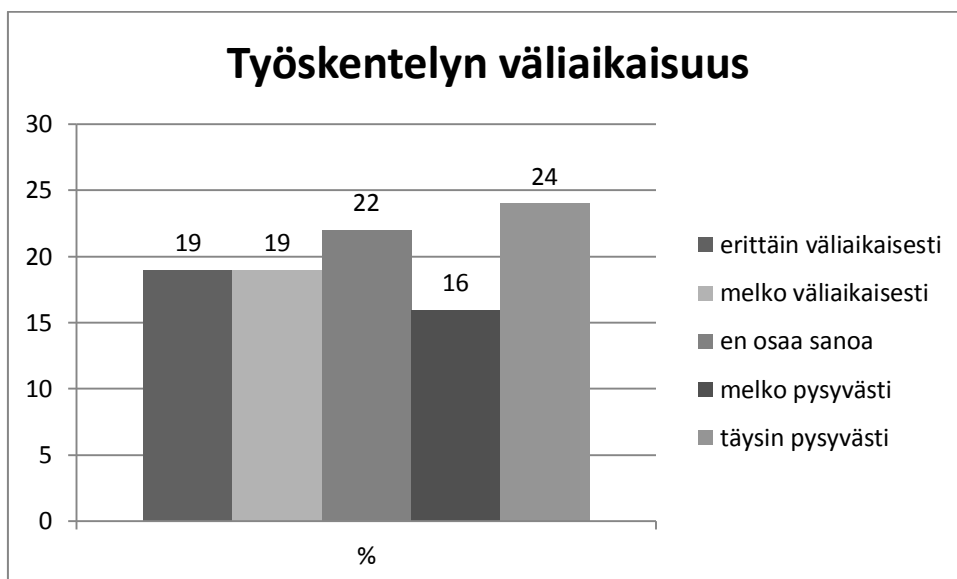
KAAVIO 13. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?

Kun arvioitiin kuinka paljon voit käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi, vastaukseksi saatiin 0 % erittäin vähän, 11 % melko vähän, 38 % jonkin verran, 27 % melko paljon, 24 % erittäin paljon (n=38). (Kaavio 13.)



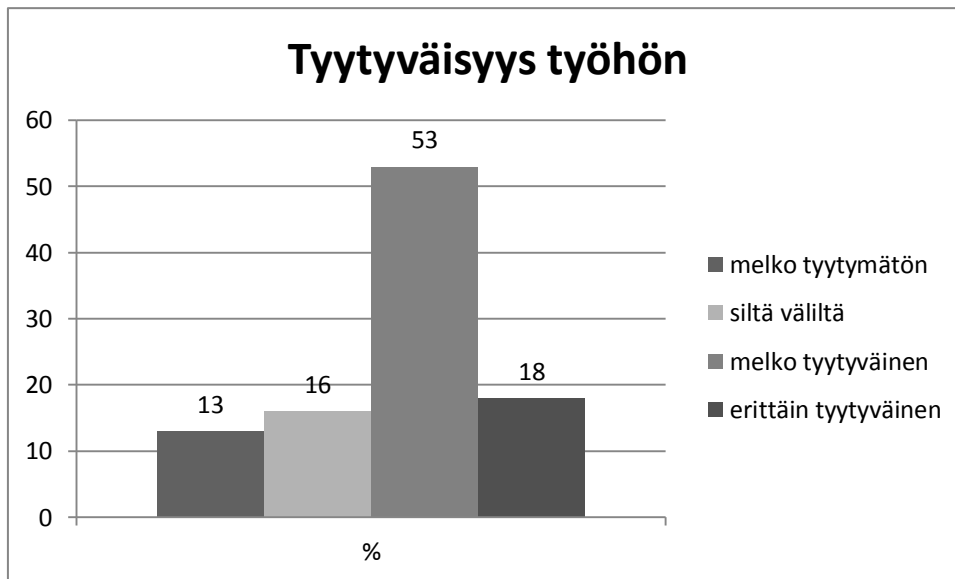
KAAVIO 14. Koetko voivasi kehittyä työssäsi tarpeeksi?

Kehittymisen kokemisesta arvioitiin seuraavaa: 0 % koki voivansa kehittyä *erittäin vähän*, 16 % *melko vähän*, 22 % *jonkin verran*, 46 % *melko paljon*, 16 % *erittäin paljon* (n=38). (Kaavio 14.)



KAAVIO 15. Koetko työskenteleväsi vain väliaikaisesti työpaikallasi?

Työskentelyn väliaikaisuudesta arvioitiin seuraavaa: 19 % koki työskentelyn *erittäin väliaikaiseksi*, 19 % *melko väliaikaiseksi*, 22 % *ei osaa sanoa*, 16 % *melko pysyvästi*, 24 % *täysin pysyvästi* (n=38). (Kaavio 15.)



KAAVIO 16. Kuinka tyytyväinen olet työhösi?

Työhön tyytyväisyydestä arvioitiin seuraavasti: 0 % koki olevansa *erittäin tyytymätön*, 13 % *melko tyytymätön*, 16 % *siltä väliltä*, 53 % *melko tyytyväinen* ja 18 % *erittäin tyytyväinen* (n=38). (Kaavio 16.)

12.3 Johtopäätökset

Tutkimustuloksen pääpaino on sanallisessa arvioinnissa, mutta olen esittänyt taulukoina tulokset. Vastaukset melkeinpä kaikissa kysymyksissä olivat jakautuneet tasaisesti positiivisessa mielessä. En katsonut tarpeelliseksi vertailla eri ryhmien tyytyväisyyttä keskenään. Täysin negatiivista ja kriittistä suurta ryhmää ei organisaation iloksi esiinny. Joitain epäkohtia esiintyy, mutta lähinnä vastanneet olivat antaneet kehittämisajatuksia ja ideoita parempaan työpaikkaan ja parempaan työtyytyväisyyteen. Tämä olikin selvityksen tarkoitus.

Vastausprosentti selvityksessä oli 55 %. Kyselyyn vastasi 38 työntekijää. Yhteensä työntekijöitä määriteltiin olevan 69. Tuloksista johtopäätöksiä tehtäessä tulee muistaa, että yhden työntekijän arvio vastaa vajaata kolmea prosenttia, joten tälle ei voi antaa suurta painoarvoa. On katsottava kokonaiskuvaa ja vastausten suurinta jakautuneisuutta.

Pääpiirteittäin H&M koetaan hyväksi ja luotettavaksi työpaikaksi, mutta joillekin se on vain väliaikainen etappi opiskelun tai muun urasuunnitelman vuoksi. Mutta tämä ei H&M:a työpaikkana huononna. Työhön ja työpaikkaan ollaan tyytyväisiä, puutteista huolimatta. Osasyynä tähän väliaikaisuuteen on myös varmasti se, että H&M koetaan toisaalta nuorten ihmisten työpaikaksi.

Nuorten ihmisten vaihtuvuus on paljon korkeampi kuin esimerkiksi olisi yli 40-vuotiaissa. Vastuksissa vain työn väliaikaisuus oli kohta, joka ei noudattanut keskilinjaa.

Lisäksi tietojen ja taitojen käyttö koetaan toisaalta vaillinaiseksi, mutta itsensä kehittämiseen ollaan kuitenkin keskivertoisesti tyytyväisiä. Tämä saattaa johtua siitä, että alalla on työskennelty suhteellisen vähän aikaa ja työntekijät ovat nuoria, joten tietotaito on vasta karttumassa. Mahdollisuus kehittymiseen on kuitenkin annettu työpaikalla. Palautteen annon merkitys kasvaa tässä asiassa.

Myymöloissä työssä oloaika ei anna kuvaa siitä, kuinka suuri on vaihtuvuusprosentti, joka olisi mielenkiintoista tietää. Alle vuoden työskentelevien osuus oli 14 %, mutta kuinka moni näistä jää töihin ja nousee tulevaisuudessa seuraavaan kastiin, 1 – 3 vuotta työskennelleisiin. Myymöloissä työskentelevien työskentelyaika on jakautunut aika tasaisesti. Positiivista on, että yli viisi vuotta työskennelleiden osuus on toiseksi suurin ryhmä, 29 %. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikka on pystynyt motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä organisaatioonsa. Yli viisi vuotta työskennelleet ovat ryhmä, jolla on tarvittavaa tietotaito tarjottavana uusille työntekijöille ja joka on ollut kehittämässä pitkäjänteisesti työpaikkaansa. He toimivat esimerkkinä ja luovat jatkuvuuden tunnetta työympäristöön omalla olemassa olollaan.

Alan palkkaus on huono, verrattuna työmäärään ja sitovuuteen. Peruspalkka ei nouse kahdeksan työvuoden jälkeen muuta kuin ylenemällä. Tämä on asia, jolle työpaikka ei sinänsä voi mitään. Palkkakustannukset palvelualoilla ovat suuret, ja palkkiojärjestelmän käyttö jo kustannussyistä ei ole oikein mahdollista. Jos siis työntekijä kokee työpaikan palkkasyistä epäkelvoksi tai motivaatio kärsii palkan johdosta, tähän ei juuri voida vaikuttaa.

Työvuorojen yhteensovittaminen arjen kanssa tuottaa vaikeuksia, varsinkin sen jälkeen kun perhettä tulee, koska kyseessä on kuitenkin naisvaltainen työpaikka ja ala. Iltavuorot ja viikonlopputyöt koetaan usein ylitsempääsemättöminä varsinkin perheen perustamisen jälkeen. Perheen perustamisen jälkeen on myös vaikeampaa ottaa vastaan lisätyötä, koska arki pitää suunnitella etukäteen. Lisätöiden vastaan ottaminen lisäisi taloudellista hyvinvointia. Näissä asioissa kohtaa- vat työpaikan sitovuus ja työntekijän joustavuus. Jokainen joutuu yksilötasolla vastaamaan siitä, mikä sopii itselle. Vaikka työpaikka koetaan mielekkäänä ja työn sisältö hyvänä, riittääkö se kompensoimaan työn huonoja puolia.

13. KEHITYSEHDOTUS

H&M:lla käydään jokaisen työntekijän kanssa vuosittain kehityskeskustelu, jossa on mahdollisuus asettaa tavoitteita ja kehittämiskohteita työntekijän tarpeille. Lähtökohtaisesti tässä henkilöstön kehittämisessä ollaan hyvällä tasolla. Voi kuitenkin kysyä, palvelevatko kehityskeskustelut tarkoitustaan. Antavatko ne mahdollisuuden puhua ongelmakohtista tai esimerkiksi työuupumuksesta? Voivatko työntekijät esittää toiveitaan, ja otetaanko ne vakavasti kehityksen kannalta, vai sivuutetaanko toiveet? Kehitysehdotuksiin tulisi resurssien mukaan tarttua, vaikka ottamalla asiat yhteiseen keskusteluun viikkopalaverissa. Palaverissa kirjattaisiin kehitysehdotukset, suunnitelmat ja aikataulut. Useamman ihmisen näkökulma toisi perspektiiviä asioihin, ja näin asiat voisivat kehittyä eri tavalla. Esimerkiksi myymäläpäällikön kontolle ei näin jäisi liikaa asioita, eivätkä nämä tärkeät henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisideat jäisi muiden asioiden jalkoihin.

Mahdollisuuksien mukaan jokaiselta henkilöstön jäseneltä tulisi kysellä aika ajoin senhetkistä vointia ja tyytyväisyyttä. Vuosi on kuitenkin todella pitkä aika, ja päivittäisillä huomioin osoituksilla saadaan pienistä puroista iso joki myös hyvinvoinnissa ja yhteisöllisyyden tunteessa.

Vaikkakin henkilöstön hyvinvoinnin taso on hyvä, ja voidaan olettaa, että ongelmakohtia työyhteisössä on vähän tai ei ollenkaan, työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa työtä ja erilaisten asioiden huomioimista.

Olisi hyvä, että henkilöstöllä olisi tiedossa, että heidän asioitaan käsitellään kerran viikossa tai edes kerran kuukaudessa. Tämäkin edesauttaa jo ajatuksena työhyvinvointia, koska henkilöstöllä on tiedossa, että heidän asioistaan huolehditaan ja otetaan huomioon heidän ehdottamansa asiat. Johdon tulisi myös perustella, miksi jokin kehitysajatus ei ole toteutettavissa.

Avoimissa vastauksissa työntekijät ovat ottaneet kantaa mm. työvuorojen pituuteen. Voisiko työvuoroja muuttaa työntekijäystävällisemmiksi? Jatkuvat työvuorovaihtelut rasittavat työntekijöitä ja vaikeuttavat arkea. Voisiko olla paikallaan ottaa käyttöön vuoroviikkorytmi? Jonkin verran koetaan myös, että viikonloppuvapaat eivät jakaannu tasaisesti työntekijöiden kesken.

Osa-aikaisuus on myös alan kirous. Lisäksi tässä työympäristössä eletään sesonkien mukaan, toisinaan tunteja riittää liiaksi asti, toisinaan on pakko käyttää hyväksi neljän tunnin minimitunti-

määrää päivässä. Kehitysehdotuksena tässä tapauksessa on kokeilla osa-aikaisilla työntekijöillä hiljaisempina aikoina nelipäiväistä työviikkoa. Tunnit jakaantuisivat näin tasaisemmin, ja vapaat pyörisivät työntekijäystävällisemmin. Työtuntimäärät ja taloudellinen epävarmuus koetaan myös työmotivaatiota rasittavana seikkana.

Palautteen antoa toivotaan myös lisää. Arvostuksen tunne kasvaa, kun asioita jaetaan kaikkien kesken ja palautetta annetaan hyvin tehdystä työstä. Työntekijöiltä vaaditaan nopeaa reagoitua, ajan hermolla olemista ja paineen sietokykyä. Ylemmältä taholta toivottaisiin lisää arvostusta tästä venymisestä ja joustosta. Osastolla tehtävä työ ja arkipuurtaminen halutaan kunniaan myös lähimpien esimiesten keskuudessa.

Ongelmiin puuttuminen, avoimesti ja kehittymisen kautta puhuminen koetaan yhdeksi kehittämis-kohteeksi. Lisäksi toivotaan selkeää johtamista ja työnjakoa, sillä näin asioita ei jäisi tekemättä. Suorat kanavat ovat yksi yrityksen arvoista, mutta käytännössä se ei toteudu. Kommunikointia ja vuorovaikutusta pitäisi kyetä käyttämään enemmän, sekä jokaisen pitäisi myös sitoutua siihen. Asioiden jakaminen synnyttää luottamusta, ja tietotaito sekä yhteisöllisyys kasvavat.

Kehittämisen kohde	Tarve kehittää	Kehittyminen	Tavoitetila	Pitkän tähtäimen tavoitetila
Yhteisöllisyyden kehittäminen	Työpaikalla pidetään kokouksia, mutta niihin osallistuu vain pieni osa henkilökuntaa. Tiedon kulku koetaan vaikeaksi. Yhteisöllisyyden tunne on ailahtelevainen.	Työpaikalla pyritään järjestämään yhteisiä säännöllisiä kokouksia yhteisöllisyyden ja tiedon kulun parantamiseksi. "koko talo"-ajattelu kunniaan	Työpaikalla on otettu käyttöön kokousrutiini. Jokaisella on mahdollisuus osallistua yhteisten asioiden hoitoon. Henkilöstö uskaltaa puhua vaikeistakin asioista, jokaisen näkemys on tärkeä. Toimitaan yli osastorajojen. On sisäistetty, että toimitaan yhteisen hyvän lukuun.	Työyhteisö on hyväksytty ja avoin. Jokainen henkilöstön jäsen on voimavara ja edustaa moninaisuutta. Työpaikalla pidetään säännöllisiä kokouksia. Tiedon kulku on hyvä ja vuorovaikutus toimivaa.
Kehityskeskus-	Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut	Esimies on

telut, osaamisen kehittäminen	käydään, koska on pakko. Työntekijät eivät juuri tunne hyötyvänsä. Tavoitteita asetetaan, mutta niitä ei seurata aktiivisesti. Tietotaitoa ei jaeta tarpeeksi, vuorovaikutus on puutteellista.	kehitetään tarkoitustaan vastaavaksi palautteen avulla.	ovat osa henkilöstön sitouttamista ja kehityssuunnitelmaa. Tavoitteiden toteutumista seurataan. Osaamisen jakamista arvostetaan. Lähiesimies antaa aktiivisesti palautetta tt:n osaamisen kehittymisestä, puututaan rakentavasti heikkoihin suoriutuksiin.	halukas järjestämään kehittäviä ja haasteellisia työtehtäviä. Vastuuta annetaan. Esimies edistää osaltaan oppimiselle myönteistä ilmapiiriä.
Henkilöstön palkkaaminen ja pitäminen	Rekrytoidaan tilannekohtaisesti tarvittavaa henkilöstöä. Henkilöstörakennetta ei oteta huomioon, eikä käytössä ole henkilöstösuunnitelmaa. Määräaikaisuuksia ja osa-aikaisuuksia on paljon.	Työpaikalla tehdään henkilöstösuunnitelma. Työsopimusten solmiminen perustuu henkilöstösuunnitelmaan. Määräaikaisuudet ja osa-aikaisuudet minimoidaan.	Rekrytointi tehdään henkilöstösuunnitelman mukaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstö on sitoutunut työhönsä.	Rekrytointiin on panostettu. Toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrä on kasvanut. Sitoutuneen työvoiman ja onnistuneiden rekrytointien ansioista työntekijöiden vaihtuvuus on vähentynyt.

KUVIO 12. Kehitysehdotuksia

14. YHTEENVETO

Työhyvinvointi yrityksissä oli erittäin kiinnostava aihe. Opin teoreettista osuutta tehdessäni asiaa erittäin paljon. Hämmästyin, kuinka monisyysestä asiasta on kyse ja kuinka moneen eri asiaan pienetkin seikat vaikuttavat. Pienistä puroista syntyy kirjaimellisesti suuri joki. Tämän huomaa myös kustannuspuolella, ei pelkästään yrityksen kustannuksissa, vaan myös koko kansantalouden kannalta katsottuna. Ihmisten henkilökohtaiset kemiat, esimiestyö ja opitut tavat ja asenteet vaikuttavat kaikki työympäristön kehittymiseen omanlaiseksi. Ongelmien tiedostaminen työpaikalla on varmasti se suurin kynnys, joka pitää ylittää, että kehittyminen voi alkaa.

Julkaistua tietoa asiasta oli tarjolla laidasta laitaan. Vaikein osuus oli rajata teoreettinen osuus. Halusinkin tuoda esiin sellaisia alueita, jotka vaikuttavat työskentelyyn juuri tässä organisaatiossa ja kaupallisen alan kannalta katsottuna. Poiminkin lähdekirjallisuudeksi sellaisia teoksia, jotka tukivat tätä näkökulmaa. Toimittaessa asiakaspalvelutyössä kaupallisella alalla työhyvinvointiin ja työympäristöön vaikuttavat myös sellaiset seikat, joihin ei juuri voi vaikuttaa kuin vain omalla asennoitumisella.

Opinnäytetyön kvalitatiivista osuutta tehdessä tuotti vaikeuksia osata löytää tulosten analysoinnissa punainen lanka. Tarkoituksena oli alun perin noin sadan kyselylomakkeen analysointi, jolloin kirjallisella arvioinnilla ei olisi ollut niin tärkeä painoarvo. Tällöin olisivat tutkimuksen määrittäet täyttyneet ja numeroilla ja tunnusluvuilla olisi ollut suurin vastuu tiedonannossa. Tulosten tasapuolisuuden pohjalta keskityin kuitenkin kirjalliseen analysointiin lukujen sijaan. Tein kehittämis ehdotukset työntekijöiden kehittämisideoiden pohjalta. Tämähän on vain positiivista yrityksen kannalta, että työpaikka koetaan hyväksi.

Teoreettisena pohjana toimivat alan asiantuntijoiden teokset sekä liiketalouden koulutusohjelman oppimateriaalina käytetty aineisto. Teoriaan sisältyi runsaasti sellaista tietoa, jonka olisin halunnut opinnäytetyöhöni sisällyttää. Työhyvinvointiin liittyy niin paljon psykologisia ja fyysisiäkin puolia ja yritysmaailman koukeroita, mutta tällöin aihe olisi paisunut liian mittavaksi.

15. LÄHTEET

Kirjat

Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa K.P. Martimo, M. Antti-Poika, J. Uitti. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 36–46.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. - 6. painos. Vantaa: WSOY.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1. - 3. painos. Helsinki: Edita.

Oksa, P. & Uitti, J. 2010. Työpaikan terveysvaarojen selvittäminen. Teoksessa K.P. Martimo, M. Antti-Poika, J. Uitti, (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy, 247–261.

Otala, M-L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 10. Helsinki: Työministeriö.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi. Teoksessa M. Vartianen & J. Kauhanen (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY. 132–148.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vartiainen, N. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. & Jylhä E. 2004. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. 5 - 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 1. - 2. painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Lehdet

pam-lehti, 12. vuosikerta. 2011. Nro 13. s. 4.

Digitaaliset lähteet

Huuskonen, M. 2011. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Hakupäivä 4.9.2011

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos/Duunitalkoot. 2011. Sairauspoissaolokustannukset vähentävät tulosta. Hakupäivä 4.9.2011. http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1_1.html.

LIITTEET

LIITE1

TAUSTAMUUTTUJAT

Ikä: alle 20 v.

20 - 25 v.

26 – 30 v.

31 –

Ammatti 1 työntekijä

2 johtavassa asemassa tai esimiestehtävissä oleva

Työssäoloaika

1 alle vuosi

2 1 – 3 vuotta

3 3 – 5 vuotta

4 yli 5 vuotta

Koulutus 1 peruskoulu

2 lukio tai toisen asteen ammatillinen tutkinto

3 ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto

Arvioi, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa:

	erittäin huonosti	melko huonosti	keskin- kertaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
Kuinka hyvin työyksikkösi työnjako toimii?	1	2	3	4	5

Miten yhteistyö mielestäsi sujuu työyhteisössäsi?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

	huonot	hiukan ongelmalliset	eivät hyvät, eivät huonot	kohtalaisen hyvät	erittäin hyvät
Millaiset ovat työtovereiden välit työyhteisössäsi?	1	2	3	4	5

	erittäin paljon	melko paljon	jonkin verran	melko vähän	ei lainkaan
Esiintyykö työyhteisössäsi kuppikuntaisuutta tai muiden aliarvioimista?	1	2	3	4	5

	ei juuri koskaan	harvoin	melko vaihtelevasti	lähes aina	aina
Kyetäänkö ristiriidat käsittelemään rakentavasti?	1	2	3	4	5

	olen täysin eri mieltä	olen melko eri mieltä	en ole samaa, enkä eri mieltä	olen melko samaa mieltä	olen täysin samaa mieltä
Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti?	1	2	3	4	5

	ei lainkaan kiinnostunut	ei juuri kiinnostunut	suhtautuu neutraalisti	melko kiinnost.	erittäin kiinn.
Kuinka kiinnostunut johto tms. on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?	1	2	3	4	5

	ei lainkaan	melko vähän	vaihtelevasti	melko paljon	erittäin paljon
Arvostetaanko työtäsi työyhteisössäsi?	1	2	3	4	5

	täysin riittämätöntä	melko riittämätöntä	siltä väliltä	melko riittävää	täysin riittäv.
Miten riittävää on työtuloksistasi saama palaute?	1	2	3	4	5

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	1	2	3	4	5

Koetko voivasi kehittyä

työssäsi tarpeeksi? 1 2 3 4 5

erittäin
väliaikaisesti melko
väliaikaisesti en osaa
sanoa melko
pysyvästi täysin
pysyv.

Koetko työskenteleväsi

vain väliaikaisesti
työpaikallasi? 1 2 3 4 5

erittäin
tyytymätön melko
tyytymätön siltä
väliltä melko
tyytyväinen erittäin
tyytyvä

Kuinka tyytyväinen

olet työhösi? 1 2 3 4 5

Mitä kehittämisasioita tai puutteita näet työssäsi/työpaikalla? Koetko työvuorot tms. vaikeinta jne.
Sana on vapaa.
